

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zmapování spokojenosti zaměstnanců s formální komunikací v
organizaci

An Employee Satisfaction Mapping Regarding Formal Communication
in an Organization

Student: Bc. Kamila Vasileva

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Anna Dušková

Ostrava 2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Zmapování spokojenosti zaměstnanců s formální komunikací v organizaci vypracovala samostatně s použitím odborné literatury a pramenů, uvedených v seznamu citovaných zdrojů, který tvoří nedílnou součást této práce.

V Ostravě dne 29. dubna 2011

Bc. Kamila Vasileva

Poděkování

Děkuji vedoucí mé práce, PhDr. Anně Duškové, za její vstřícné, trpělivé a inspirativní vedení, za připomínky, podněty a mnoho cenných rad, které mi poskytla a bez kterých by tato práce nevznikla.

Obsah

1. Úvod	1
2. Firemní komunikace a problematika její efektivity	3
2.1 Význam procesu komunikace pro fungování organizace	3
2.2 Principy fungování systémů komunikace	4
2.2.1 Formální komunikační toky	4
2.2.2 Druhy podnikových informačních toků	5
2.2.3 Neformální komunikační toky	7
2.2.4 Prostředky a nástroje komunikace ve firmě	8
2.3 Efektivita firemní komunikace	9
2.4 Analýza vybraného komunikačního prostředku	11
2.4.1 Hlavní požadavky na call centrum	11
2.4.2 Parametry call centra	15
2.4.3 Call centrum a operátoři	17
2.4.4 Management call centra	19
2.4.5 Zásady telefonické komunikace	20
2.4.6 Fáze hovoru	22
2.4.7 Speciální situace	24
2.4.8 Nástroje a techniky efektivní komunikace při telefonickém hovoru ...	27
3. Metodologie získávání relevantních empirických dat a příprava průzkumu ve vybrané firmě	29
3.1 Charakteristika vybrané techniky	29
3.2 Konstrukce dotazníku	31
3.3 Výběr respondentů	31
3.4 Profil zkoumané firmy	32
3.4.1 Nabízené služby	33

3.4.2	Organizační struktura.....	34
3.5	Realizace dotazníkového průzkumu	35
4.	Analýza a vyhodnocení výsledků průzkumu a návrh opatření na zkvalitnění formální komunikace	36
4.1	Analýza výsledků průzkumu.....	36
4.2	Hodnocení výsledků průzkumu.....	47
4.2.1	Formální nastavení systému.....	47
4.2.2	Průběh hovoru a komunikace	48
4.2.3	Spokojenost.....	48
4.3	Návrh opatření na zkvalitnění komunikace.....	49
4.	Závěr.....	51
	Seznam použité literatury	52
	Seznam zkratk	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	

1. Úvod

Jako téma diplomové práce jsem si zvolila „*Zmapování spokojenosti zaměstnanců s formální komunikací v organizaci*“. Analyzuji spokojenost zaměstnanců s fungováním interního call centra, které poskytuje převážně help deskové služby pro ostatní společnosti konsolidačního celku. Protože v tomto call centru pracuji, a mnoho informací jsem čerpala z důvěrných interních materiálů a jsem vázána obchodním tajemstvím a povinností mlčenlivosti, rozhodla jsem se instituci nezveřejňovat.

Vstupem České republiky do EU došlo k propojování firem, vzniku nadnárodních společností, gigantů napříč celou Evropou, multikulturních společností. Nutným předpokladem úspěšného fungování těchto organizací je všechny zaměstnance rychle, efektivně, s co nejnižšími náklady, za využití moderních informačních technologií informovat, o vizi organizace, změnách, plánech. Chování a postoje manažerů a zaměstnanců ovlivňuje interní komunikace. Řadoví zaměstnanci neznají strategie a cíle společnosti. Lidé nevědí, co se od nich očekává, zda zdroje, se kterých informace přicházejí, jsou důvěryhodné, proto by měli mít pocit, že jsou dobře a rychle informováni.

Komunikace je jedním z hnacích impulsů, jež organizaci pohání a lidé jsou často považováni za nejdůležitější aktivum firmy. Moderní firmy dnes usilují o to, aby její zaměstnanci měli potřebné informace, protože ty umožňují lidem efektivněji pracovat a lépe se rozhodovat. Kvalitní informace jsou dnes jedním z nejdůležitějších atributů na trhu. Sama o sobě je však bezcenná, pokud nebude předána na správné místo, ve správný čas, a především správným lidem.

Z profesního hlediska je efektivní komunikace ve firmě klíčová také proto, aby docházelo ke správnému pochopení pracovních úkolů a následně k jejich nejlepšímu splnění. Díky tomu se vytváří pozitivní klima ve firmě a v konečném důsledku se jedná o cenný motivační prvek, jež má přímý vliv na produktivitu práce. Dobrá úroveň vnitrofiremní komunikace se odráží i na vztazích se zákazníky, protože právě oni jsou ti, kteří využívají produkty a služby a komunikace s nimi se pak odráží na jejich spokojenosti. A spokojený zákazník znamená zisk.

S rozvojem firem a podniků si manažeři uvědomují důležitost kvalitní informace a vytvářejí podmínky pro její efektivní předávání. Ať jsou to informační

systemy, které urychlují přenos informace, budují různé typy komunikačních kanálů, vzdělávají své zaměstnance v komunikačních dovednostech.

Jedním z moderních trendů dnešních organizací je budování call center, které napomáhají v péči o zákazníka. Je to jedno z dynamicky se rozvíjejících oborů, které v sobě snoubí všechny systémy komunikace. Call centra jednoznačně přestávají být pouhým servisním oddělením, které s co nejnižšími náklady obsluhuje zákazníky. Nový model poskytování služeb zákazníkům umožňuje firmám zajistit nejvyšší možnou kvalitu služeb, generovat nové obchodní případy, zvyšovat ziskovost společnosti a zároveň minimalizovat veškeré související náklady. Dynamická kontaktní centra se naopak stávají strategickou součástí firmy – jedinou vstupní branou pro komunikaci se zákazníkem, která navíc do značné míry ovlivňuje obchodní výsledky firmy. Pracovníci call center – operátoři, kteří se stávají vizitkou společnosti, jsou ti, kteří informace získávají a s využitím svých komunikačních dovedností předávají zákazníkům.

Cílem mé práce je **zmapování** spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací ve vybrané firmě prostřednictvím firemního call centra. Na základě získaných výsledků **navrhuji** vhodná opatření, která by měla případné zjištěné problémy vyřešit.

Při zpracování daného tématu se opírám o obsahovou analýzu klíčové české a zahraniční literatury a své praktické zkušenosti v této oblasti. Spokojenost zaměstnanců zjišťuji pomocí dotazníkového průzkumu ve firmě, která provozuje interní call centrum pro své zaměstnance.

Přínos mé diplomové práce by měl být jak pro management call centra, který může **zkvalitnit jeho řízení, zlepšit komunikační dovednosti** operátorů, nastavit procesy tak, aby právě pro zaměstnance, pro které je provozováno, znamenalo **zvýšení spokojenosti** s touto poskytovanou službou, vnímali ji **jako efektivní** a pro řešení svých požadavků a potíží ji využívali s vědomím nejdůvěryhodnějšího nositele informací.

2. Firemní komunikace a problematika její efektivity

Z obecného hlediska je komunikace podle Koontze a Weihricha str. 507 (1993) definována jako: „*Přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl.*“

Je to proces, který umožňuje využití informací v procesu řízení, efektivní dosahování změn a úspěšné naplňování cílů. Pomocí správně nastavené vnitrofiremní komunikace dochází k fungujícímu propojení firmy, možnosti zapojení každého zaměstnance do komunikačního procesu.

2.1 Význam procesu komunikace pro fungování organizace

Bedrnová a Nový (2002) vidí úlohu komunikace nejen jako nutnost **informovat** zaměstnance o tom, co se od nich očekává, jejich úkolech, ale **zajistit** i manažerům dostatek informací k tomu, aby mohli své funkce správně vykonávat, tj. řídit, rozhodovat, plánovat. Dalším účelem komunikace je zajistit zaměstnancům takové **pracovní prostředí**, které jim umožňuje nejen dobře vykonávat svou práci, ale i rychlejší **adaptaci** změn, zaujímání správných postojů a chování. Prostřednictvím fungující komunikace lze zajistit **účinné řízení změn**, možnost zaměstnanců zapojit se do **aktivního** života firmy. To zvyšuje jejich **motivaci** a tím i výkonnost.

Fungující komunikace je taková komunikace, při které se partneři vzájemně respektují, účelně si vyměňují informace, které jsou schopni kódovat a dekódovat. Jejím cílem by neměla být jen pouhá výměna informací, ale i snaha ovlivnit chápání a činnost příjemce tak, aby se prostřednictvím zpětné vazby dalo zjistit, zda vše bylo správně chápáno.

Podle Koontze a Weihricha (1993) je komunikace prostředkem, s jehož pomocí lze dosáhnout změn, které zabezpečují blahu podniku. Komunikace je důležitá pro **interní** fungování podniku, protože integruje manažerské funkce.

Komunikace je potřeba pro:

- stanovení a sdělování cílů podniku
- zpracování plánů, potřebných k dosažení cílů
- efektivní a výkonné organizování lidských a materiálních zdrojů
- výběr, rozvoj a hodnocení zaměstnanců

- vedení, přikazování a vytváření vhodného pracovního prostředí
- kontrolování.

2.2 Principy fungování systémů komunikace

Tubbs a Mossová (1991) vyznačují systém firemní komunikace, kterým má zaměstnanec předávat jinému zaměstnanci určitou informaci, kdy a jakým způsobem.

V každé firmě můžeme definovat dva systémy komunikace:

- formální systém
- neformální systém

Formální systém komunikace vzniká, aby usnadnil fungování organizace. Nepřímo kopíruje organizační strukturu tak, aby byla zajištěna důvěryhodnost informací a došlo k zapojení všech článků firmy do komunikační sítě.

Neformální komunikační systém vzniká na základě osobních přátelství, společných zájmů či jiných blízkých fyzických znaků (společné pracoviště, cesta do zaměstnání, stejné bydliště apod.), aniž by byl vyžadován.

Oba typy systémů jsou velmi důležité pro efektivní komunikaci ve firmě.

2.2.1 Formální komunikační toky

V každé správně fungující organizaci probíhá komunikace všemi směry. Velký důraz je nadřazenými kladen především na formální komunikaci, která kopíruje organizační strukturu. Podle Koontze a Weihricha (1993) je smyslem každé organizační struktury formálně uspořádat pozice lidí tak, aby mohli zaměstnanci na těchto pozicích svým společným úsilím co nejlépe dosahovat podnikových cílů. Vnitrofiremní komunikace však nemůže dobře fungovat tam, kde je nevhodná organizační struktura.

Při tvorbě organizační struktury je nutno brát ohled na některé významné faktory, kterými je stabilita prostředí, ve kterém firma operuje a strategie, kterou uplatňuje. V případě stabilního ekonomického prostředí je možno pevně stanovit úkoly probíhající beze změny, specifikovat je až na jednotlivé zaměstnance, mít trvale platná pravidla jednoduchých aktivit a jejich kontroly a toky informací směřujících od shora dolů jako důsledek centralizovaného řízení. Účelné způsoby, na rozdíl od těchto mechanických jsou charakteristické pro nestabilní prostředí a vyznačují se rámcovým stanovením úkolů s možností pozdějšího přizpůsobení

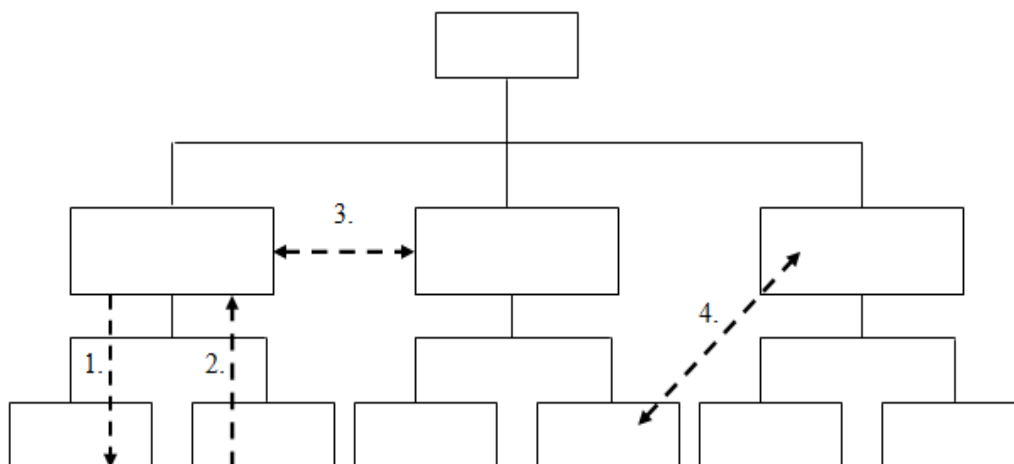
případným změnám prostředí, decentralizaci řízení, rozhodováním na nejvyšším stupni řízení a komunikaci na horizontální úrovni. Koontz a Weihrich (1993) považují první způsob tvorby struktur vhodný k využívání v hromadné výrobě, v průmyslových podnicích, kde je členitá struktura s početnými útvary, které spolu méně komunikují. Druhý způsob je více uplatňován ve službách, s vysokou četností změn, kde důsledkem užití tohoto způsobu dochází k integraci útvarů, jejichž počet je menší, ale jejich spolupráce a komunikace je daleko intenzivnější.

2.2.2 Druhy podnikových informačních toků

Organizační struktura podniku poskytuje prostor pro komunikaci vertikálně, tzn. směrem shora-dolů a zdola-nahoru a napříč, tzn. směrem diagonálním a horizontálním tak, jak je uvedeno v obr. 2.1. Koontz a Weihrich (1993) poukazují na problémy, pokud existuje pouze komunikace shora-dolů. Nevyzdvihují ani informační tok vedoucí od podřízeného, což je především komunikace zdola-nahoru. Stejný důraz kladou i na komunikaci horizontální, tj. mezi lidmi na stejné organizační úrovni či na příčnou komunikaci, která vzniká mezi lidmi, kteří jsou na různých organizačních úrovních, a neexistuje mezi nimi přímý organizační vztah.

Každý z uvedených podsystémů se odlišuje podle **typu informace** (o čem informuje), specifiku **komunikačního toku** (kdo – koho informuje) a každý podsystém má své specifické **problémy** a tím i možná **řešení**.

Obr. č. 2.1 Informační toky v organizaci



Vysvětlivky:

Vertikální:

1. shora – dolů
2. zdola – nahoru

Příčné:

3. horizontální
4. diagonální

Komunikace shora – dolů

Komunikaci shora - dolů (sestupná) podle Koontze a Weihricha (1993) zajišťuje přenos informací z vyšších pozic na pozice na nižším stupni organizační struktury. Pro manažery je důležitá pro řízení svých podřízených. Prostřednictvím tohoto kanálu jsou zadávány úkoly, zaměstnanci jsou motivováni a informováni o klíčových změnách, pomáhá identifikovat zaměstnance s organizací. Pro podřízené znamená tato forma zjištění informací o tom, co se od nich očekává, zpětnou vazbu nadřízeného na jejich chování, postoje a práci. Získávají informace z kompetentních zdrojů.

Nevýhodou této komunikace je riziko deformace informace a dlouhá časová náročnost při přenosu informace k poslednímu článku komunikačního toku. Tento nedostatek je zpravidla způsobován délkou komunikačního kanálu a neefektivně vytvořenou komunikační sítí.

Komunikace zdola – nahoru

Komunikace zdola – nahoru (vzestupná) představuje komunikační kanál od podřízených k nadřízeným. Tuto formu vidí Koontz a Weihrich (1993) nejvíce zastoupenou v organizacích s demokratickým stylem řízení. K typickému obsahu této formy komunikace patří informace o tom, co podřízený dělá, informace o vzniklých a očekávaných problémech a zároveň případných řešeních těchto problémů. Dále to mohou být sdělení o tom, jak se podřízený v práci cítí, jeho pocity.

Pro manažery je velmi důležitá pro zajišťování zpětné vazby, ať již na firemní problematiku, ale i jejich způsob řízení a umožňuje jim efektivněji řídit své podřízené. Podřízeným umožňuje upozornit nadřízené na problémy, mají možnost vyjádřit svůj názor a vytváří jim účastnit se řízení.

Při této formě komunikace můžeme identifikovat několik problémů. Podřízení nemají dostatek příležitostí k předávání informací nadřízeným, mají strach a zábrany sdělovat špatné zprávy, protože cítí vlastní ohrožení. Podřízení si nejsou jisti, zda a koho mohou informovat z důvodu neznalosti kompetencí a organizační

struktury a z důvodu vlastního prospěchářství mají tendence vylepšovat si u nadřízeného vlastní dojem.

Horizontální komunikace

Horizontální komunikace zajišťuje přenos informací mezi zaměstnanci na stejné organizační úrovni. Mohou se týkat informací o vzniklých a očekávaných pracovních problémech, a návrzích jejich řešení, informací nad společným úkolem a sdělování osobních pocitů z práce.

V případě manažerů znamená tato forma komunikace odlehčení práce nadřízenému. Podmínkou úspěšného fungování je však participativní styl řízení. Podřízeným tato forma dává příležitost k samostatnosti nad řešením pracovních problémů a usnadňuje jim spolupráci.

Pro fungující horizontální komunikaci je nezbytné odstranit rivalitu a negativní vztahy mezi kolegy, vytvořit časový prostor a efektivně motivovat ke spolupráci mezi kolegy a zlikvidovat jazykové a prostorové bariéry.

Diagonální komunikace

Do diagonální komunikace zahrnují Koontz a Weihrich (1993) informační tok mezi zaměstnanci na různých organizačních úrovních, mezi nimiž neexistuje přímý organizační vztah. Využívá se při práci nad různými projekty, v komisích. Pomáhá informovat o vzniklých a očekávaných problémech a s možnými návrhy jejich řešení. Umožňuje při spolupráci v týmech sdělovat osobní pocity.

Díky zkrácení informačního kanálu má tato forma komunikace velký přínos jak pro nadřízené, tak i podřízené. Někdy jsou tyto diagonální toky záměrně manažery ignorovány díky snaze mít vše pod kontrolou a mít co nejvíce informací pro sebe. Někdy z důvodu rozdílného postavení v organizaci mohou mít níže postavení přirozený ostych před kolegy na vyšších pozicích a někteří nadřízení nejsou ochotni spolupracovat a chovat se jako řadoví členové týmu.

2.2.3 Neformální komunikační toky

Neformální systém komunikace, jak zdůrazňuje Tubbs a Mossová (1991) má všechny prvky, které jsou vymezeny neformálně. Nevyplyvá z organizační struktury, nemusí být do něho zapojeni všichni členové organizace.

Prostřednictvím této komunikace dochází ke sdělování pracovních a soukromých informací. Má velký vliv na vytváření osobního charakteru formální organizace, doplňuje mezery ve formální komunikaci a někdy nahrazuje nefungující formální systém komunikace. Díky tomu může docházet k rozporům mezi získanými informacemi, k vytváření nedůvěry ve formální zdroj na základě předchozí zkušenosti. Tyto forma komunikace napomáhá šíření nepravdivých informací, haló efektu a efektu tiché pošty.

Podpůrné prostředky neformální komunikace

Mezi prostředky, které mohou výrazně podpořit fungování komunikace, patří neformální akce, kterých se účastní všichni zaměstnanci, včetně vedení a které vedou k prohlubování přátelského klimatu na pracovištích. Hloušková (1998) v nich rovněž vidí podporu ve formální komunikaci, kdy si je příjemce schopen za odesílatelem sdělení představit konkrétního člověka, odstraňují zábrany zvláště při komunikaci zdola – nahoru. Někdy však mohou komunikaci výrazně poškodit a k některým článkům komunikace zaujmout negativní stanovisko.

Výrazně tomu napomáhají společenské, kulturní, sportovní a soutěžní akce, firemní rituály (zakončení a zahájení roku, vyhodnocení nejlepších zaměstnanců), společné vzdělávací akce umožňující výměny zkušeností, přijímání nových kolegů, jejich zaškolování a adaptace, public relations firmy, významné vnitrofiremní události (povýšení, odvolání, ocenění) a firemní historky.

2.2.4 Prostředky a nástroje komunikace ve firmě

Správné sdílení informací uvnitř firem představuje důležitý prvek efektivního fungování každé společnosti. Komunikace může mít formu osobní a písemnou. Rozhodování, jaká forma bude zvolena, závisí na tom, zda se jedná o standardní nebo mimořádnou situaci.

Přímá komunikace

Nejdůležitější formou komunikace v organizaci je komunikace „face to face“. Probíhá obousměrně a v případě řešení problémů mají obě strany příležitost ihned se domluvit na nejlepším možném řešení. Prostřednictvím okamžité zpětné vazby je možné okamžitě zjistit, zda příjemce sdělení porozuměl. Předpokládá se otevřenost a nutnost dialogu. Nevýhodou však bývá časová náročnost.

Mezi efektivní osobní kontakt patří porady, schůze a meetingy vrcholových manažerů firmy se zaměstnanci, diskuse, společné porady různých útvarů, návštěvy vrcholových manažerů na pracovištích firmy, „dny otevřených dveří“ vrcholových manažerů firmy, týmové konzultace s nadřízenými, individuální schůzky a konzultace s kolegy, videokonference a teambuldingy.

Zprostředkovaná komunikace

Písemná informace rozšiřuje informace do řady míst. Umožňuje zachycení složitých myšlenek, umožňuje analýzu, hodnocení a souhrn. Výhodou písemné komunikace je možnost se k tématu kdykoliv vrátit, může potvrdit a objasnit ústní informaci, přesně zachycuje smlouvy a dohody. Právě při komunikování důležitých pracovních a provozních záležitostí je nutno některé důležité informace zaznamenávat písemně a informovat o závěrech spoustu zaměstnanců. Není však zajištěná zpětná vazba a informace o tom, zda příjemce vše správně pochopil.

Nejběžnějšími písemnými formami komunikace jsou oběžníky, nástěnky, zápisy z porad, firemní bulletin, noviny a časopis, brožury, příručky, dokumentace, schránky připomínek, návrhů a stížností, dotazníkové a jiné sociologické průzkumy.

Písemná komunikace prováděná prostřednictvím „papíru“ je v některých případech velmi zdoluhavá. Proto je stále častěji ve firmách podporována **elektronická komunikace**. Elektronická komunikace umožňuje rychlé informování široké skupiny uživatelů. Někdy při chybně nastavených distribučních seznamech však dochází k opakovanému informování zaměstnanců, zahlcování informacemi. V opačných případech, kde se v organizacích direktivně dbá na komunikaci shora-dolů, dochází k opožděnému informování posledního článku, celku namísto efektivně nastaveného distribučního seznamu, kdy jsou ve stejný okamžik informováni všichni a není vytvářen prostor pro spekulace, diagonální informační toky, které vedou k des informovanosti.

2.3 Efektivita firemní komunikace

Při každé komunikaci se mohou objevit překážky bránící její efektivitě. Je proto nezbytné zkoumat příčiny těchto překážek a znát zásadní pravidla pro jejich odstranění. Na překážky bránící efektivní komunikaci upozorňuje Hloušková (1998)a uvádí několik aspektů, které zhoršují komunikaci.

Nedostatečná příprava snižuje kvalitu komunikace, neboť lidé často začínají hovořit, aniž by si stanovili cíl sdělení, stejně tak jako **nevyjasněné požadavky** mezi zaměstnanci mohou způsobit komunikační problémy. **Nejasná a nepřesná sdělení** mohou vést nejen ke komunikačním překážkám, ale i k finančním ztrátám, zvláště pak v případě komunikace v mezinárodním prostředí vzhledem ke kulturním, etickým a jazykovým odlišnostem.

Ztráty informací způsobené jejich přenosem mívají za důsledek sníženou přesnost sdělení nebo dochází k úmyslnému zadržování informací. K lepší komunikaci rovněž nepřispívají **unáhlená hodnocení, špatné naslouchání, neochota manažerů** ke komunikaci „face to face“ a **prostředí vyzařující nedůvěru**, hrozby a obavy, stejně tak nucení lidí ke změnám, aniž by na ně byli připraveni.

Nejen kvalita informací a jejich správný přenos charakterizuje Hloušková (1998) jako klíčový vliv na dostatečně efektivní dorozumívání, ale i množství přenášených informací. **Větší množství** informací vede k přetížení a **málo informací** zase k nedostatečné informovanosti. Reakcí na přemíru informací je jejich přehlížení, dopouštění se chyb při jejich zpracování, jejich odkládání nebo filtrování. Lidé informačním záplavám uvnitř podniku unikají, avšak ovlivnit množství informací z vnějšího prostředí bývá obtížnější.

K dalším komunikačním překážkám patří skutečnost, že lidé mívají tendence **slyšet pouze to, co slyšet chtějí** a další informace ignorují, nebo když si lidé učiní určitou představu, jen těžko chtějí naslouchat tomu, co se jim říká. Také **postavení**, moc zaměstnanců může přispět k potížím v komunikačním procesu.

Tyto bariéry či šumy nejsou zdaleka jediné a z jejich zkoumání je zřejmé, že existují buď u jedinců, nebo u organizace a úsilí o zlepšení komunikace se musí zaměřit na změnu lidí nebo na změnu organizační (struktura, kultura), resp. na obojí.

Způsoby, jak dosáhnout efektivní komunikace v organizacích

První krok pro dosažení kvalitní komunikace ve firmě musejí podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) učinit manažeři, a to vytvářením optimálních podmínek pro přenos informací všemi směry.

K základním opatřením patří **regulování množství informací**, které si klade za cíl vytvářet optimální toky v informacích tak, aby nedocházelo k přetížení informacemi. Tento způsob je založen na tom, že nedůležité informace je třeba

ignorovat a upozorňovat pouze na významné odchylky a ne, jak tomu bývá v mnoha případech, informovat úplně o všem.

Dalším nezbytným krokem je **zajištění srozumitelnosti informací**, tj. používat takového jazyka a takových symbolů, kterým zaměstnanec rozumí. Nejméně využívaným, avšak podstatným pro splnění účelu komunikace považují Donnelly, Gibson a Ivancevic (1997) **využívání zpětné vazby**, což představuje kdykoliv a kdekoliv prověřovat, zda to, co bylo zamýšleno sdělit, bylo takto skutečně přijato a pochopeno, zda sdělení splnilo zamýšlený účinek.

V neposlední řadě je dost často opomíjeno i **využívání empatie vedoucí k efektivnímu naslouchání**, schopnost vcítit se do role toho druhého a umět předpokládat, že příjemce sdělení dekoduje, tedy přijme a bude chápat. Naslouchání je považováno za důležitější než pouhé poslouchání a existuje řada užitečných návodů, jak se efektivnímu naslouchání naučit.

2.4 Analýza vybraného komunikačního prostředku

V této kapitole jsem se zaměřila na analýzu jednoho z prostředků, kterým může komunikovat firma se svými zaměstnanci. Firmy by se měly snažit usnadnit svým zaměstnancům (zákazníkům) přístup k informacím, řešit jejich požadavky, podněty a potíže. Tímto věrohodným zdrojem, dostupným pro všechny může být v mnoha případech **call centrum**, které je schopno se zaměstnanci (zákazníky) komunikovat, předávat informace, řešit požadavky a potíže svých potenciálních klientů. Role firemního call centra je v tomto případě zákaznická, kdy každý zaměstnanec je potenciálním zákazníkem a informace, obsluha, technická podpora a dispečink patří ke klíčovým aktivitám a poskytovaným službám.

Problematické call center se profesně věnují již více než deset let. Proto si dovoluji v této kapitole použít i znalosti a zkušenosti získané z dosavadní praxe, absolvovaných školení, interních materiálů, případně čerpat z odborné literatury. Zaměřím se na fungování call centra, personální složení, řízení call centra a efektivní zásady telefonické komunikace.

2.4.1 Hlavní požadavky na call centrum

Firma, která se rozhodne zřídit call centrum si musí odpovědět na celou řadu otázek a najít řešení, které je pro ni nejvhodnější. Mezi hlavní trendy řadí Santlerová

(2007) *vysokou kvalitu služeb, individuální přístup ke klientům, nízké provozní náklady, efektivitu provozu a vysokou flexibilitu z hlediska realizace různorodých kampaní a projektů.*

Roli call centra dnes určuje několik faktorů - segment zákazníků a aktivity, které bude call centrum zabezpečovat:

- **příchozí hovory** (inbound, pasivní – reaktivní telemarketing) – na určeném telefonním čísle, které je zveřejňováno, operátoři přijímají příchozí hovory a příslušným způsobem je zpracovávají. Fungují jako infolinky, pro příjem reklamací a stížností, help line.
- **odchozí hovory** (outbound, aktivní – proaktivní telemarketing) – nabízení produktů a služeb po telefonu vybrané skupině zákazníků. Dalším cílem může být také průzkum trhu, zjišťování potřeb zákazníků, monitorování spokojenosti, reakce na reklamní kampaně.
- **obsluha zákazníků, technická podpora, dispečink, vymáhání pohledávek a retence.**

Retence zahrnuje procesní a organizační rozhraní mezi call centrem a zbytkem firmy, vztah call centra a ostatních zákaznických kanálů a požadovanou úroveň služeb.

Jestliže se podaří definovat **účel call centra**, je nutné na základě různých predikcí odhadnout jeho velikost, počet pracovníků. K tomu účelů je nutné zpracovat **provozní model** celého pracoviště, ve kterém je nutné zohlednit několik ukazatelů. Dovolím si podpořit tvrzení Santlerové (2007), která tyto ukazatele dělí do tří kategorií.

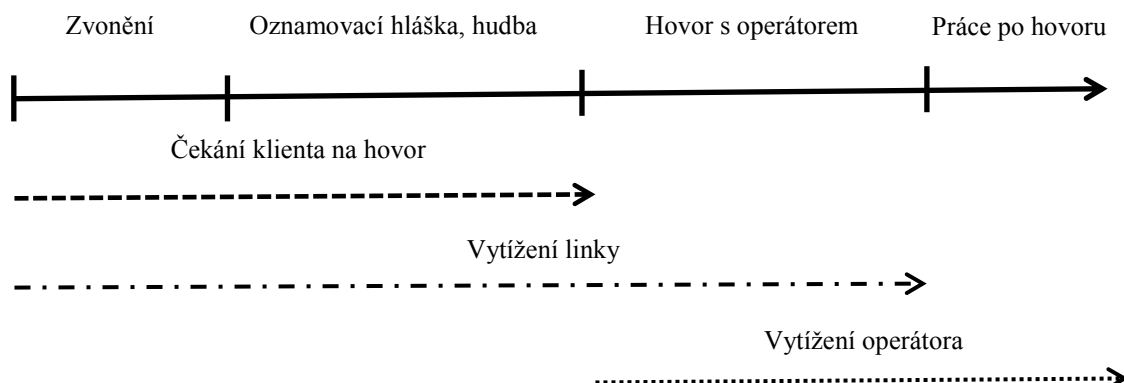
1. Objem transakcí

Zde předpovídáme počet jednotlivých transakcí s ohledem na potenciální počet klientů (zákazníků), počet komunikačních kanálů (web, e-mail, telefon). Je nutné zohlednit rovněž sezónnost a jiné vlivy (peak time, prázdniny, kampaně, fakturace)

2. Doba trvání transakce

V tomto případě zohledňujeme kvalitativní ukazatele spojené s vyřízením jedné transakce (hovor, e-mail, požadavek). Mezi tyto indikátory patří – průměrná doba hovoru, průměrná doba zpracování informace (ACW), průměrná doba vyřízení požadavku, průměrná doba zpětného kontaktu se zákazníkem. Na jednom hovoru, transakci obr. 2.2 je možné definovat průběh hovoru a dobu obsluhy.

Obr. 2.2 Délka jedné transakce



Pramen: Santlerová, K., Telemarketing v praxi. 2007. str. 30

3. Provozní model

Zde definujeme strukturu organizace. Tzn., zda na call centru bude způsob obsluhy veden univerzálními či specializovanými týmy. *Speciální týmy* jsou doporučovány v případě, kdy je vyžadována specifická či široká znalost produktů a služeb, poskytování aktivního poradenství a prodej produktů a služeb. Při definování struktury jsou zohledňovány především „Front office“ aktivity. Tím je chápán přímý kontakt se zákazníkem. „Back office“ aktivity, které jsou časově mnohem náročnější, je nutné podrobně analyzovat od začátku až do konce procesu. Jedná se o činnosti v zázemí, pro klienta neviditelné, přímo nesouvisející s operacemi prováděnými při jednání s klientem. Zahrnují se zde i různé podpůrné aktivity, jako např. příprava korespondence, ověřování nebo doplňování údajů objednávky.

~~Do provozního modelu je potřeba ještě zahrnout provozní hodiny call centra,~~
model pracovní doby agentů (operátorů call centra), plánování směn, dodržování zákonných přestávek.

Při definování modelu obsluhy zákazníků je nutné odpovědět si i na otázku, zda vůbec firma chce call centrum provozovat. Není podmínkou, že musí být provozováno pouze interními zaměstnanci. Stále častěji, především ve světě se setkáváme s outsourcingem call center.

Interní call centrum definuje Santlerová (2007) jako pevnou organizační součást společnosti zajišťující zpravidla zpracování telefonních hovorů výhradně pro potřeby mateřské společnosti. Tomu odpovídá i jeho kapacita a technické parametry.

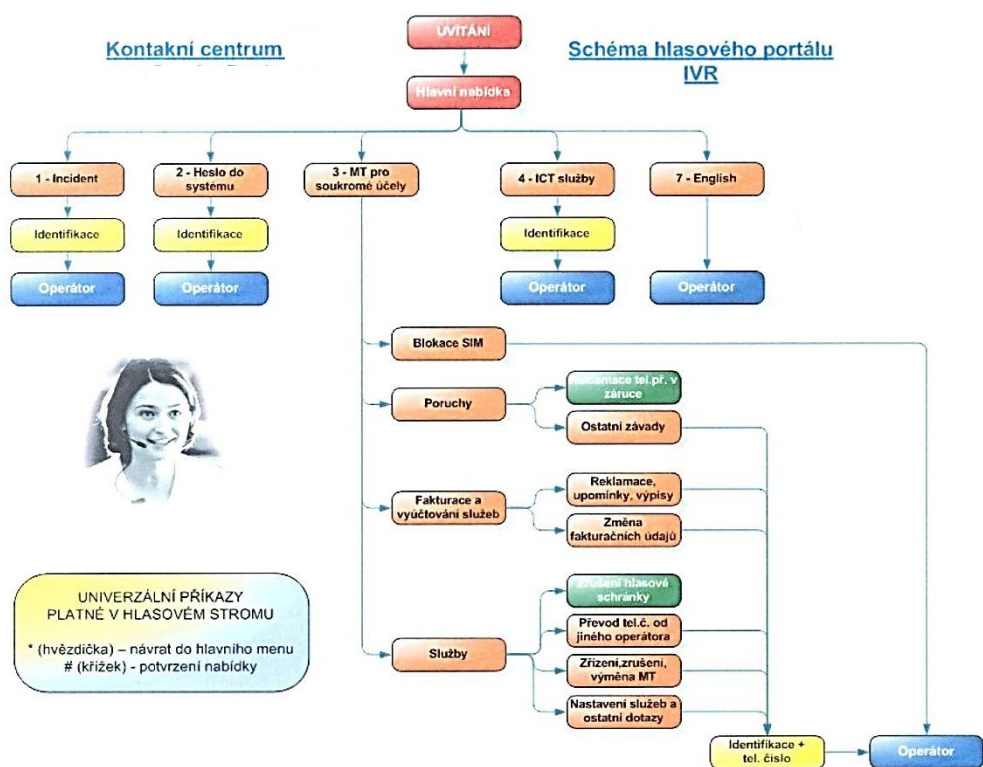
Externí call centrum nabízí své služby jako hlavní činnost třetím osobám, formou outsourcingu. Hlavním důvodem je snížení provozních nákladů, zvýšení konkurenceschopnosti, s cílem zachování kvality nabízených služeb tak, aby zákazníci vůbec nepoznali, že k nějakému outsourcingu došlo. Tato forma spolupráce vzniká především mezi vyspělými anglicky mluvícími zeměmi a asijskými státy s dobrou vzdělaností a informační základnou.

Ve světě se centrem outsourcingových call center stala Indie. Z mnoha chudých regionů se stávají bohaté a prosperující oblasti s obrovskou a technologicky vyspělou základnou. V takovém případě se jedná o tzv. off shoring. Jsou zde umístěny zákaznické linky amerických telefonních operátorů, servisní linky bankovních ústavů a korporací (Hewlett Packard, Dell, IBM, Microsoft), vyřizují rezervace letenek amerických nebo anglických leteckých společností.

V naší republice jsou call centra zřizována především v oblastech s vysokou nezaměstnaností (Ostrava, Prostějov, Louny). Důvodem jsou především nižší provozní náklady, levnější pracovní síla a širší základna pro výběr operátorů.

Dalším důležitým prvkem pro obsluhu zákazníků je funkční nastavení hlasového systému (**IVR** - Interactive Voice Response), který má za úkol roztrždit požadavky či dotazy takovým způsobem, aby se klienti v co nejkratším čase dostali k zaměstnanci (operátorovi) s odpovídajícími znalostmi. Zároveň umožňuje nastavení prioritizace požadavků v případě nenadálých kalámit (např. poruchy elektřiny), marketingových aktivit, fakturací apod. Obr. 2.2 ukazuje nastavení IVR ve sledované společnosti, která jej nastavila podle typu nabízených služeb a nejpreferovanějších typů požadavků zákazníků. Zákazník rovněž v hlasovém stromu zadává své osobní číslo, což operátorovi usnadňuje jeho identifikaci a rychlejší obsluhu.

Obr. 2.2 Schéma hlasového portálu IVR



Pramen: Interní firemní dokumenty

Pro zaznamenávání požadavků zákazníků musí být k dispozici interní informační **zákaznický systém**, který zohledňuje i marketingové požadavky firmy. Může docházet k propojení se CRM systémem.

2.4.2 Parametry call centra

Parametry call centra jsou poměrně složitou záležitostí. Santlerová (2007) vybírá pro informovanost základní procesy a hlavní kvalitativní a kvantitativní ukazatele.

Procesy v call centrech nejsou statické, ale procházejí dynamickým vývojem. Jak se mění interní a externí procesy, mění se i charakter celého call centra. **Interní procesy** jsou ty, jež se týkají provozu vlastního call centra (přijetí, předání, směrování hovoru, administrace hovoru, zpracování údajů, plánování směn, alokace operátorů do jednotlivých týmů). **Externí procesy** zahrnují takové podnikové procesy, které procházejí napříč celou firmou (přijetí objednávky, zřízení, změna,

zrušení služby nebo produktu, marketingové či prodejní kampaně, upomínání nebo vymáhání pohledávek).

Doplním některé **kvantitativní parametry**, které zmiňuje Santlerová (2007).

- **počet zpracovaných hovorů** a dalších činností např. zodpovězených e-mailů, vyřešených webových požadavků přepočtem na 1 směnu, 1 hodinu.
- **využití pracovní doby**, tzn. aktivní činnost (telefonní hovor, práce po hovoru), dobu přihlášení na telefonu, odhlášení z telefonu (monitorování zákonných či osobních přestávek, provádění Back Office činností)
- **úspěšnost provedených činností** (objem objednávek, počty domluvených schůzek, počet zaplacených pohledávek)
- průměrná **čekací doba zákazníka** ve frontě
- **Service Level** – dostupnost, která charakterizuje stanovenou kvalitu služby. Většinou je používán Service Level 80/20, což znamená, že 80% hovorů je zpracováno (vyzvednuto) do 20s.
- podíl **přijatých** hovorů
- podíl **nepřijatých** hovorů – zákazník zavěsí ve frontě nebo je mu z důvodu přetížení kontaktní linky vnucen obsazovací tón nebo informační hláška.
- podíl **zapsaných** hovorů
- **Response time** – zajištění garantované doby zpracování transakce, které mohou být zpracovány později. Používá se u e-mailů, faxů, hlasových vzkazů, pošty, web požadavků.

Tyto kvantitativní parametry ovlivňují celkovou efektivitu call centra.

Pro zákazníka jsou však důležitější **kvalitativní parametry**. Slouží k posouzení úrovně kvality poskytovaných služeb (například, zda volající obdržel požadované informace správně) a jak zmiňuje Santlerová (2007) i k identifikaci slabých míst.

K základním parametrům patří:

- **úroveň komunikace** (vyhodnocení nahrávek a náslechů, kontrolní telefonáty tzv. „*mystery calling*“ týkající se převážně kontroly dodržování standardů při telefonní komunikaci, zpětná vazba pro operátory)
- efektivní **využívání prodejních příležitostí** (*cross-selling*, jehož účelem je navýšit celkovou objednávku zákazníka doporučením souvisejícího zboží, *up-selling*, který zákazníka přivádí k nákupu novější verze nebo vyššího modelu vybraného produktu či řešení nebo ke zvýšení jeho hodnoty).

- **odborné znalosti**

Tyto kvalitativní cíle je nutné přesně definovat, protože patří mezi krátkodobé a dlouhodobé cíle pro operátory, které jsou v předem stanovených intervalech vyhodnocovány. Základní chyby v hard dovednostech jsou odstraňovány zpravidla okamžitě, co je však záležitostí dlouhodobou, je zlepšování komunikačních dovedností. Zde je nutno provádět dlouhodobá a pravidelná sezení s operátory, porovnávat zkušební či provozní nahrávky, testovat tyto dovednosti.

Call centrum je jedním nejdůležitějších komunikačních nástrojů se zákazníky. Jak podotýká Santlerová (2007), bývá prvním bližším kontaktem potenciálního zákazníka se společností, nebo je dokonce v průběhu trvání obchodního vztahu jediným či významným způsobem komunikace. Zákazník díky tomu převádí všechny získané zkušenosti na celou společnost. Proto je nutné zajistit jednotnou firemní kulturu celé společnosti a musí se promítat do všech činností call centra.

Co tedy zákazník při hovoru nejvíce vnímá?

- **Úvodní hlášku hlasového systému a představení operátora (první dojem)**
- **Profesionální průběh hovoru, zakončení hovoru**
- **Přesné provedení dohodnutých činností**

Role operátora je v tomto případě nezastupitelná. Jeho jednání se zákazníkem může výrazně ovlivnit jeho postoj ke společnosti, loajalitu a reference. Proto je nesmírně důležité mít stále na paměti, že **lidé jsou nejdůležitější konkurenční výhodou**.

2.4.3 Call centrum a operátoři

Lidé – agenti, operátoři jsou nejdůležitějším faktorem úspěšného call centra. Dnes to již není vyspělá technologie, moderní trendy, které stojí za úspěchem, rozhodují o tom kvalitní lidské zdroje. Vybrat kvalitní operátory stojí personalisty nemnohé úsilí. Jedná se o náročnou pozici, která je přesto v rámci společnosti podceňována a přehlížena. Mnoho lidí stále operátory srovnává se spojovatelkami. Tato profese má však v dnešní době budoucnost.

Bývá rovněž zajímavým startem profesionální kariéry, tak jak tomu bylo i v mém případě. Tato práce mne naučila komunikačním dovednostem, zvládat stres, celodenní zátěž. Seznámila jsem se s mnoha produkty, systémy, které mi nyní pomáhají v manažerské práci. Práci operátora však nemůže vykonávat každý.

Vyžaduje nejen fyzickou odolnost, kdy je operátor po celou pracovní směnu vázán na jednom místě, sluchátku telefonu, každá jeho činnost je oproti ostatním činnostem ve firmě pečlivě analyzována, monitorována, ale vykonává občas velmi monotónní činnosti, k zákazníkům musí vždy vystupovat vždy na profesionální úrovni, musí reagovat na požadavky klientů vždy v 100% kvalitě.

Ve většině call center se pracuje ve velkých sálech (open-space), kde je alokováno i 100 operátorů na jednom místě. Operátoři nemají soukromí, jednotlivé stoly jsou od sebe odděleny pouze vyšší stěnou. Všechny pracovní pomůcky má podle de Winterové (1997) operátor uloženy v přihrádkách na pracovním stole nebo v osobním počítači. Ve velkých call centrech nemá operátor ani své stálé místo, počítač.

Na pozici operátora jsou kladeny stále se zvyšující nároky. Pokud bychom se podívali na teoretickou specifikaci pracovního místa, jak jí definuje Koubek (2003), patří mezi ně:

- Fyzické požadavky (manuální zručnost, zdraví, svalová energie, síla atd.)
- Duševní požadavky (inteligence a intelektuální schopnosti, požadované znalosti získané vzděláním a praxí)
- Dovednosti (psychomotorické, sociální)
- Vzdělání a kvalifikace nezbytné pro výkon dané práce (úroveň a stupeň dokončeného vzdělání, odborná příprava a praxe)
- Pracovní zkušenosti (především získávané na podobném místě, na místech s určitou odpovědností, rozhodováním, organizačními zkušenostmi atd.)
- Charakteristiky osobnosti a postojů (temperament, povaha, hodnotové orientace, sociální potřeby, názory atd.)

Konkrétní popis a specifikace telefonního operátora se liší podle poslání a cílů organizace. Pokud nahlédneme na stránky mnoha personálních agentur, definici osobního profilu jak jej rozděluje Santlerová (2007) viz Příloha č. 1, dá se pozice operátora rozdělit do několika dovedností, které jsou požadovány. Navíc je nutné mít na paměti, že v této pozici nelze generovat vlastní nápady, iniciativu, ale pracuje se přesně podle dané metodologie, pracovních postupů, norem a instrukcí.

Díky těmto vysokým nárokům na operátory, náročností práce, nízké prestiži této pozice, je obecně v call centrech vysoká fluktuace. Ta kromě finanční náročnosti, kdy musí firma neustále investovat peníze do zaškolování nových operátorů, s sebou přináší především možný odchod ke konkurenci, přenesení know-

how, poškození jména bývalé společnosti, změna klimatu v kolektivu, opětovný výběr, zaškolování. Vytvořit proto silný a stabilní tým vyžaduje zkušeného manažera, který vytvoří motivační prostředí, které zvýší atraktivitu této pozice.

2.4.4 Management call centra

Na bedrech vedoucích, manažerech týmů operátorů leží těžký úkol. Jejich hlavní pracovní náplní je zajistit hladký provoz obsluhovaných kontaktních linek. Za výrazem „**hladký provoz**“ je však skryto mnoho činností a dovedností, bez kterých by call centrum brzy přestalo fungovat. Souhlasím se Santlerovou (2007), která mimo každodenních činností, ke kterým patří zadávání úkolů, dohled nad jejich plněním, předávání nových informací operátorům, reporting, předávání hlášení vedení call centra, sledování kvality obsluhy, koučování, jako nutné dovednosti manažera call centra zahrnuje:

- zkušenosti s vedením týmu
- dobrý všeobecný přehled
- znalost práce s telekomunikační a výpočetní technikou
- schopnost týmové práce

Vybrat dobrého vedoucího call centra bývá velmi těžké. V některých případech se tento střední management rekrutuje z řad operátorů, což není vždy tou správnou volbou. Tito lidé jsou schopnými operátory, avšak manažerské schopnosti a dovednosti získávají až za provozu. Učí se vést týmy, hodnotí své bývalé kolegy (oproštění se od osobních vztahů bývá velmi těžké), pracují na projektech. Tak jak na to poukazuje Santlerová, str. 37 (2007): „*Zapomíná se na fakt, že dobrý operátor může mít sice velké ambice, ale nemusí mít odpovídající manažerské předpoklady. Proto se stává, že z výborného operátora bude špatný vedoucí týmu.*“

Je naprosto jednoznačné, že v případě velkých call center není v silách jednoho manažera zvládnout všechny výše uvedené činnosti. Zvláště na každodenní práci s operátory (operativní řešení provozních problémů, poskytování zpětné vazby, hodnocení hovorů) již nezbývá prostor, proto jsou součástí týmů call center **supervizoři**. Optimální doporučený počet operátorů pro jednoho supervizora je doporučován okolo 10, tak aby měl dostatek prostoru na následky, hodnocení hovorů, poskytování zpětné vazby, školení operátorů, řešení operativních provozních problémů.

V call centrech jsou využívány dva modely řízení. Jedním je:

Manažer —————> supervizor (skupina supervizorů)

Každý supervizor má pevně definovanou skupinu operátorů, se kterou pracuje, tzn., že každý tým má svého supervizora.

Manažer —————> tým nezávislých supervizorů

Operátor nemá pevně definovaného supervizora. Zvláště pro kvalitu hovoru může být tento model doporučován pro zajištění objektivitu a různé diferenciaci mezi operátory. Tento model nemusí být přijímán pozitivně, protože operátorovi schází jednoznačná definice toho, s kým řešit své osobní a pracovní potíže. Tito supervizoři se liší také stylem řízení. V případě prvního modelu má operátor možnost najít si svého supervizora díky pracovním rotacím, jehož styl řízení mu vyhovuje. Tak jako podotýká Santlerová (2007), každý způsob hodnocení má svá pozitiva a negativa. Mnoho společností se však vrací k původnímu modelu, ve kterém má každý tým svého supervizora.

Pro manažera call centra se supervizor stává rovnocenným spolupracovníkem, zvláště pokud je dobrým nositelem a komunikátorem změn, spojovacím článkem mezi vedením a operátorem, pomocnou rukou operátora, kontrolorem a trenérem.

Oblast call center je jedním z moderních, nových a hlavně dynamických oborů. Od manažerů vyžaduje nejen znalost této práce, ale i sledování trendu tohoto odvětví u nás i v zahraničí, neustále zdokonalování se v mnoha souvisejících oborech. Vedení call centra pro mnoho manažerů představuje tvrdou práci a současně výzvu. Jednak proto, aby mohl správně rozhodovat a plánovat rozvoj a budoucnost call centra, ale také pružně reagovat na potřeby firmy (akcionářů).

2.4.5 Zásady telefonické komunikace

Cílem mé diplomové práce je zmapování spokojenosti zaměstnanců. V obecné rovině vnímá každý, zaměstnanec či zákazník v první řadě kvalitu. Jestliže se věnuji operátorům - komunikačnímu prostředku ve firmě, pak je tato kapitola věnována kvalitě práce operátora. Kvalita operátora vychází z celkového poslání a cílů call centra zejména ve vztahu ke kvalitě vztahu se zákazníky, k naplnění očekávání zákazníků a efektivnímu řízení interakce se zákazníky.

V obecné definici kvalitního hovoru jak jej definuje interní Manuál operátora (2010) se kvalitně obslouženým hovorem obecně rozumí ***taková reakce operátora, která odpovídá očekávání zákazníka.*** V praxi to znamená, že operátor tráví na telefonu nezbytný čas pro korektní a úplnou realizaci služby. Jinými slovy hovor není urychlován (operátor se nesoustředí na maximum zpracovaných hovorů) ani zbytečně prodlužován (operátor nerozšiřuje hovor do zbytečných a nesouvisejících oblastí), čili ***operátor spotřebuje jen čas nezbytně nutný pro uspokojení potřeby zákazníka.***

Pro interní potřeby společnosti zkoumané firmy byl vytvořen Manuál operátora, ve kterém je kvalita operátora charakterizována v několika bodech:

Charakteristika kvality operátora:

1. zdraví výhradně stanoveným způsobem,
2. oslovuje zákazníka jménem několikrát v průběhu hovoru (dle délky 2-5 krát),
3. má příjemný, pozitivně laděný hlas, se kterým pracuje, jeho úsměv lze slyšet, nemluví monotónně, dává do hovoru trochu života,
4. používá spisovný jazyk v jeho hovorové formě, neužívá „strojeného“ jazyka, svůj jazyk mění dle zákazníka, nepoužívá příliš odborných výrazů, zkratek a firemních pojmů,
5. má bohatou slovní zásobu a srozumitelnou výslovnost, vyjadřuje se krátce a výstižně,
6. má pozitivní postoj, nepoužívá fráze jako „myslím, že, možná, asi, pravděpodobně“, racionálně zdůvodňuje nebo opakuje postupy, aby bylo zákazníkovi jasné, že dané řešení je pro něho nejvhodnější a neměl pochyby nebo potřebu kontroly,
7. nepodceňuje zákazníka,
8. naslouchá pozorně a se zájmem, dovede se vcítit do problému zákazníka,
9. aktivně tvoří dialog (např. jak jste správně řekl, apod.), komentuje svoji činnost (zákazník Operátora nevidí), omlouvá se za případná zpoždění,
10. rychle a přesně identifikuje zákazníka a jeho problém,
11. je vstřícný a dívá se na problém očima zákazníka,
12. vede hovor resp. zákazníka nejkratší cestou k cíli, tzn., soustředí se výhradně na nezbytný postup k realizaci dané služby a uspokojení zákazníka a zbytečně hovor neprodlužuje,

13. nevysvětluje příliš vlastní problémy – zákazník zajímá jeho problém ne jeho,
14. doporučuje nejlepší řešení, je tvůrčí a vynalézavý, zvláště ve složitějších případech dovede improvizovat,
15. sděluje jen požadované množství informací,
16. zná obchodní a technickoprovozní problematiku,
17. zná procedury navazující na poskytování služeb,
18. pokud nedovede nebo není schopna poskytnout potřebnou službu kompletně je zodpovědná za dokončení její realizace (zvláště při vážnějších problémech),
19. správně využívá dostupné informační zdroje,
20. v co největší míře poskytuje danou službu, řešení nebo odpověď on-line,
21. citlivě identifikuje příležitosti, profesionálně vzbuzuje pozornost, zájem a touhu zákazníka při nabídce produktů a služeb.

Aby mohl operátor neustále rozvíjet své schopnosti a dovednosti, potřebuje získávat neustálou zpětnou vazbu o své práci. Jedním ze způsobů, jak co nejlépe získat povědomí o práci operátora, odhalovat jeho slabé a silné stránky a následně, rozvíjet a oživovat komunikační dovednosti, slouží náslechy hovorů. Hovory jsou následně hodnoceny dle definovaných kritérií (záleží na typu call centra – aktivní, pasivní call centrum, nabízeným službám, apod.). Po provedení hodnocení do hodnotícího formuláře je operátorům poskytována zpětná vazba. Zkoumaná firma používá hodnotící formulář uvedený v Příloze č. 2, který se zaměřuje na hard a soft dovednosti.

2.4.6 Fáze hovoru

Každý uskutečněný příchozí rozhovor sestává z několika fází, které by měl operátor dodržovat a celý rozhovor tak aktivně řídit. Stejně jako Santlerová (2007), tak i na profesních školeních byla pro operátory zkoumané firmy definována pravidla a standardy telefonického hovoru. Každý hovor se zákazníkem je originální, proto může zahrnovat jen některé prvky. Konečný výsledek závisí na profesionalitě operátora, jeho schopnosti kreativně reagovat na potřeby volajícího, přizpůsobit se typu partnera, jeho schopnostem a zájmům.

1. fáze – Pozdrav a představení

Z hlediska dalšího průběhu každého rozhovoru se zákazníkem jde o naprosto klíčovou fázi. První slova ve většině případů rozhodují o dalším vývoji i výsledku rozhovoru i výsledném dojmu (a spokojenosti) zákazníka. Vždy se snažíme o vstřícný přátelský tón. Dodržujeme předepsanou formu představení.

2. fáze – Identifikace požadavku zákazníka

Druhá fáze rozhovoru je velmi důležitá pro porozumění požadavku zákazníka, a tím i pro jeho zdárné vyřešení. Jde o ubezpečení se, že se zákazníkem hovoříme stejnou řečí o stejné záležitosti. Plynule tak navazujeme na nabídku „S čím vám mohu pomoci“ a pečlivě nasloucháme požadavku klienta. V případě, že zákazník nemá k dispozici požadovaný identifikační údaj, snažíme se ho identifikovat podle jiných údajů. Zákazníka vždy ubezpečíme (a ověříme si), že rozumíme jeho požadavku. Po identifikaci zákazníka oslovujeme jménem. V okamžiku, kdy máme vyjasněný a ověřený typ požadavku a dle potřeby identifikaci zákazníka, přistupujeme bezodkladně k III. fázi rozhovoru - vlastnímu řešení požadavku. V průběhu celého rozhovoru dáváme najevo, že požadavek zákazníka je prioritou, že máme k dispozici všechna potřebná data a údaje.

3. fáze – Řešení požadavku

Fáze řešení požadavku zákazníka je jádrem celého rozhovoru, v jejím průběhu jsou maximálně využívány odborné znalosti, práce se systémy, procesy, postupy. Jde o fázi pestré palety požadavků od prosté žádosti o informaci po řešení velmi složitých situací. Jde zároveň o fázi nejnáročnější, kdy je nutno soustředit se na několik věcí současně – na práci se systémy, hledání a zpracování informací, hledání ideálního řešení, reagování na doplňující dotazy zákazníka, a zároveň dodržování všechna výše uvedených a sledovaných kritérií vstřícného zákaznického chování.

Důležité je udržet po celou dobu kontakt se zákazníkem (operátor by se neměl odmlčet na dobu delší cca 10 s), kontakt s klientem je možno udržovat např. popisováním činnosti, kterou právě vykonáváte, informovat o nových produktech. Vzhledem k tematické různorodosti fáze řešení požadavku, existuje několik pomocných doporučení a formulací, které po osvojení a zautomatizování usnadní úspěšné zvládnutí této náročné fáze nejen po odborné, ale i komunikační stránce.

4. fáze – Shrnutí, ověření, nabídka další pomoci

Shrnutí celého rozhovoru a ověření si, že zákazník je s navrženým řešením srozuměn a souhlasí s jeho průběhem, je základní podmínkou každého rozhovoru. Předcházíme tak nedorozumění, opakovaným voláním a stížnostem, pramenícím z nepochopení. Shrnutí rozhovoru a ověření nám také „kryje záda“ při dohledávání případně vzniklého problému. Nabídka další pomoci hraje z hlediska „prozákaznického“ přístupu velmi důležitou roli. Pokud má zákazník nějaký další požadavek, vrátíme se automaticky k fázi rozhovoru č. 2 – identifikace požadavku. Naším prioritním cílem je vyřídit během jednoho kontaktu co nejvíce požadavků, a proto je nabídka další pomoci nezbytnou a neodmyslitelnou částí každého hovoru.

5. fáze – Rozloučení

Také závěrečná fáze rozhovoru má svoji danou posloupnost, kterou je třeba dodržet. Pokud dobrý úvod a oslovení je předpokladem zdárného průběhu rozhovoru, je závěr onou rozhodující tečkou, ze které si zákazník odnáší celkový dojem z poskytnuté služby (spokojenost či nespokojenost). Příloha č. 3 přehledně shrnuje strukturu telefonického hovoru.

2.4.7 Speciální situace

Při jednání se zákazníky se operátoři nesetkávají pouze se standardními situacemi. Mohou se při řešení požadavku setkat jak se specifickým požadavkem, který bude přesahovat jejich kompetence, nebudou znát řešení, případně se setkají s agresivním zákazníkem, který se bude snažit prosadit své požadavky. Patří mezi ně například:

Přepojení do holdu („podržení zákazníka“)

V průběhu telefonického rozhovoru se stává, že požadovanou informaci nemá operátor po ruce, musí ji vyhledat či požádat o pomoc kolegu. Přepojení do holdu je doporučováno pouze 1x a doba trvání jednoho přepojení by neměla překročit 30 sekund. Pokud se ukáže, že doba vyhledávání informace bude delší, vyžádáme si od zákazníka telefonický kontakt a nabídneme zpětné zavolání. Pro přepojení do holdu i pro návrat k hovoru rovněž používáme standardní formulace. Při přepojení do holdu se vždy ubezpečíme, že zákazník neslyší naše interní domluvy a rozhovory.

Přepojení na kolegu (specialistu)

Při sebedokonalejších technologiích a procesech se budete setkávat s dotazy a požadavky, které neumíte vyřešit a budete potřebovat zákazníka přepojit na kolegu – specialistu na danou oblast, nadřízeného. Obecně však platí, že v maximální míře dodržujeme pravidlo „jednoho kontaktu“ a zákazníka přepojujeme pouze v krajním případě. Zákazníka přepojujeme na kolegu maximálně jedenkrát (neměl by čekat déle než 20 vteřin) – po uplynutí této doby si zákazníka „bereme zpět“. V případě, že se nám zákazník „vrátí“ nabízíme automaticky zpětné volání

Oprávněná stížnost - omluva, je-li chyba zjevně na naší straně

Zákazníka vyslechneme a v první řadě si ověříme, že je chyba (důvod stížnosti, nesouhlasu atd.) skutečně na naší straně. V případě, že tomu tak je, omluvíme se (nevymlouváme se), uznáváme nedostatek a nabízíme ihned alternativy. Pokud známe objektivní a námi neovlivnitelný důvod problému (technický výpadek, zásahy třetích stran atd.), zákazníkovi podáme odpovídající stručné vysvětlení. Cílem však je především urychlené vyřešení požadavku, nikoli vysvětlení příčin problému.

Ve zvýšené míře dbáme na prozákaznickou vstřícnost, rychlost vyřešení požadavku, ověření spokojenosti s nabízeným řešením. Případné emocionální výpady klienta přecházíme a snažíme se překlopit do roviny racionálního řešení požadavku (stížnosti). Při řešení oprávněných stížností zákazníků postupujeme podle schématu: ověření oprávněnosti stížnosti, konstatování a omluva, návrhy řešení, ověření spokojenosti.

Neoprávněná stížnost (chyba, omyl, nedorozumění na straně klienta)

V první řadě se pečlivě ubezpečíme, že je na naší straně skutečně všechno v pořádku. Zákazník má právo se mýlit, proto ho zásadně nepoučujeme, nekáráme, nedáváme najevo dominanci (neděláme z něj hlupáka). Je-li zákazník netrpělivý a rozčilený, dáváme najevo pochopení a trpělivě vysvětlíme podstatu nedorozumění. Třebaže jsme nic nezanedbali (na čemž vždy trváme), nabízíme dodatečné vysvětlení, zaslání informací, kopií apod. Vždy zachováváme klid, vstřícnost, trpělivé a racionální vysvětlení. Držíme se prokazatelných faktů, neoponujeme, podáváme vysvětlení. Přechází-li zákazník do agresivity – postupujeme dle řešení „Reakce na agresivního zákazníka“.

Reakce na agresivního zákazníka

Komunikace s agresivními zákazníky je jednou z nejobtížnějších kategorií telefonických rozhovorů. Jedná se o emocionálně velmi vypjaté situace kladoucí velký nárok na psychiku a profesionalitu operátora. Je zásadní rozdíl mezi rozčilenou stížností (emocionální výlevy, křik, iracionální reakce) a hrubostí (vulgaritou) zákazníka – sprosté nadávky, vyhrožování atd.

Důvodů agresivního jednání může být celá řada – od frustrace zákazníka s našimi službami (domnělá či skutečná chyba na naší straně), přes momentální emocionální stavy, po osobnostní vlastnosti klienta. Někdy se také může jednat o tzv. manažerský syndrom, kdy se dotyčný domnívá, že k výsledku vede právě takový způsob jednání. Naší prioritou je především snaha o vyřešení stížnosti, požadavku, nevyhrocení konfliktu se zákazníkem, nikoli „psychoterapeutické působení“ směřující k odstranění agresivity.

Zásady jednání s agresivním zákazníkem

V první řadě musíme mít na vědomí, že agrese není primárně zaměřena proti nám osobně, nebereme si ji osobně. Na agresi v žádném případě nereagujeme agresí vlastní, nepouštíme se do souboje kdo z koho. Na agresivní chování reagujeme klidně, rozhovor směřujeme k řešení – klademe otázky směřující k objasnění příčiny stížnosti. Pokud spočívá nespokojenost zákazníka zjevně v pochybení naší společnosti, omlouváme se (viz. Doporučení Oprávněná stížnost). Souhlasíme se vším, s čím souhlasit lze (Máte pravdu, pane Nováku, Je to tak pane Nováku...).

Nedaří-li se průběh rozhovoru zklidnit (stabilizovat) a dovést ke standardnímu průběhu můžeme ukončit rozhovor s otevřeným koncem – sjednat si klientem nový kontakt – např. s nabídkou zpětného volání. Snažíme se vždy nabízet alternativy řešení – aktivně se ptáme, které řešení zákazníkovi vyhovuje. Máme právo ukončit hovor (předepsaným způsobem), pokud se chování a vyjadřování zákazníka dotýká naší důstojnosti (hrubé nadávky, sexuální výzvy, vyhrožování, zastrahování). V případě, že rozhovor z nějakého důvodu nezvládáme, můžeme požádat o pomoc kolegu či nadřízeného (dle stanovených interních postupů). Vystupujeme klidně, sebejistě, profesionálně.

2.4.8 Nástroje a techniky efektivní komunikace při telefonickém hovoru

Jak již bylo výše uvedeno kvalita a efektivita jsou základním ukazatelem výkonnosti call centra a jednotlivých operátorů. Abychom o hovoru mohli říct, že byl efektivně vyřízen - stráví operátor na telefonu nezbytný čas pro korektní a úplnou realizaci služby. K tomu mu mohou pomoci univerzálně využitelné taktiky, které pomáhají vést telefonický rozhovor aktivně a efektivně. Patří zde různé techniky, které pomohou operátorovi naplnit celkového poslání a cíle call centra, zejména ve vztahu ke kvalitě vztahu se zákazníky, k naplnění očekávání zákazníků a efektivnímu řízení interakce se zákazníky.

Technika parafrázování

Technika parafrázování je velmi užitečnou a téměř universální komunikační pomůckou pro plynulý a zákaznicky vstřícný průběh rozhovoru. Správné využití techniky parafrázování předpokládá v první řadě aktivní a pozorné naslouchání požadavku (slovům) zákazníka. Znamená v podstatě, že vlastními slovy přeformulujeme a vyjádříme hlavní myšlenku (zadání) zákaznicka požadavku.

Parafrázováním se ubezpečíme, že jsme správně pochopili požadavek zákazníka, a současně získáme čas na formulaci vlastních sdělení. Technika parafrázování nám může rovněž pomoci v případě emocionálně vypjatého rozhovoru, kdy klidným přeformulováním požadavku můžeme docílit celkového emocionálního zklidnění rozhovoru. Je také jednou z účinných postupů při reakci na námitky (oprávněné i neoprávněné) zákazníka. Tuto techniku můžeme podle míry „přesnosti“ rozdělit na parafrázování: přesné, obsahové a selektivní.

Technika vysvětlování

Technika vysvětlování je ideální v případě, kdy chceme zákazníkovi vstřícně ozřejmit nějaký postup, fungování služby, návod apod. Nezaměňujeme ji za poučování zákazníka, co by měl a neměl dělat. Základem techniky vysvětlování je zdůraznění kauzální souvislosti: Když...(popis činnosti), tak...(vysvětlení). Je také vhodná pro popis postupů a termínů, které zákazníkovi nejsou jasné a srozumitelné: „To (dotaz) znamená, že...”

Technika otázek

Umění správně se ptát je klíčovou dovedností operátora, základním předpokladem aktivně řízeného rozhovoru se zákazníkem.

Otevřené otázky volíme v případě, že chceme zapojit zákazníka do podrobnějšího hovoru – vyžadují delší odpovědi bohaté na informace. Získáváme řadu informací, otevřené otázky jsou náročnější na naše naslouchání a pozornost. Odpovědi na otevřené otázky mají vyšší vypovídací hodnotu nejen o přáních, ale i pocitech zákazníka. Zákazníkovi dáváme těmito otázkami na výběr z nabízených variant. Otevřené otázky nám umožňují volně vést celý rozhovor. Otevřené otázky kladou zvýšený nárok na udržení linie a délky rozhovoru. Otevřené otázky zpravidla uvádíme tázacími příslovci – jaká, jaké, jaký, jakým... a klíčových slov.

Uzavřené otázky volíme v případě, že chceme znát jasnou, stručnou a konkrétní odpověď. Volíme je v případě, že chceme znát odpověď ve smyslu ANO x NE. Uzavřenými otázkami preferujeme informace nad dojmy a pocity zákazníka. Uzavřenými otázkami si se zákazníkem potvrzujeme (ověřujeme) požadavek a dohodnutý postup. Uzavřené otázky jsou také vhodné pro zjišťování specifických informací.

Jak jsem již výše uvedla, je každý hovor originálem a nikdy se nelze 100% připravit na všechny situace, které nám provoz a zákazník přinese. I z neúspěšného hovoru se lze poučit tak, abychom z nich pro sebe vyvodili ponaučení, které nám pomůže v úspěchu příště.

3. Metodologie získávání relevantních empirických dat a příprava průzkumu ve vybrané firmě

Surynek, Komárková a Kašparová (2001) charakterizují jako předmět sociologického výzkumu sociální a sociálně psychologické jevy. *Sociální a sociálně psychologické jevy vznikají v aktivitách jedinců orientovaných na jiné jedince.* Obsahově jsou charakterizovány jako:

- percepce (vnímání, přijímání informací)
- komunikace (výměna informací a proces sdělování)
- interakce (výměna činností s efektem nastolení nové situace, podmínek pro zúčastněné jedince)

Sociální a sociálně psychické jevy se formují ve vazbách (vztazích) vytvořených v průběhu těchto aktivit.

Technika sociologického výzkumu je nástroj, který slouží ke sběru empirických dat. Podle Bedrnové a Nového (2002) má sociologický výzkum odhalit možné příčiny jevů v oblasti sociální reality (ať pozitivních, tak hlavně negativních) a navrhnout řešení, která by mohla eliminovat jejich nejzávažnější důsledky.

Surynek, Komárková a Kašparová (2001) jí vyznačují dvěma rozhodujícími vlastnostmi.

1. *Je to speciální operace v rámci aplikace sociologické metody, poznávacího procesu výzkumu.*
2. *Je logicky podřazeným pojmem proceduře, která může vyvolat i několik technik současně pro konkrétní výzkum.*

V sociologii aplikujeme při výzkumných aktivitách řadu metod a technik. Mezi nejznámější patří pozorování, studium písemných pramenů, rozhovor, dotazník, anketa, testování, technika časových rozvrhů, sociometrie a experiment.

3.1 Charakteristika vybrané techniky

Pro zjištění údajů o vlivu vnitrofiremní komunikace na loajalitu zaměstnanců jsem jako vhodnou techniku vybrala **dotazník**. Tato technika se opírá o písemné výpovědi respondentů. Surynek, Komárková a Kašparová (2001) podstatu této techniky charakterizují tak, že se potřebné informace získávají písemným dotazem a písemnou odpovědí respondentů.

Tato forma získávání informací je podle Surynka, Komárkové a Kašparové (2001) vhodná zejména v případech, kdy má zůstat zachována anonymita dotazovaného. Další výhodou je možnost oslovení širokého okruhu dotazovaných, nepřilíčná náročnost po stránce organizační i po stránce finanční. Dalším pozitivem je možnost jednoznačné formulace otázek i statistického zpracování dat. Pokud bychom měli najít některé negativní stránky, pak by to bylo riziko nízké návratnosti vyplněných dotazníků a při neporozumění některé otázky respondentem již nelze něco opravit, doplnit či zpřesnit.

Základním stavebním prvkem dotazníku jsou otázky. Obecně rozlišujeme otázky otevřené, uzavřené a polootevřené.

Podstata **otázky otevřené** je v tom, že jde o možnost volného vyjádření se vlastními slovy. Výhodou je volnost odpovědi, nenapovídá respondentovi řešení předem. Hlavní nevýhodou je obtížná kategorizace odpovědí. Klade nároky na inteligenci a vyjadřovací schopnosti dotazovaných.

Otázky uzavřené nabízí respondentovi uzavřený počet variant odpovědí.

Podle možných odpovědí je můžeme rozčlenit na otázky:

- **alternativní** – nabízejí dvě alternativy odpovědí, na nichž odpovídáme „ano“, případně „ne“, „nevím, nepřemýšlel jsem o tom“, „nemohu posoudit“.
- **selektivní** – jejichž podstatou je výběr z více variant odpovědí

Výhodou uzavřené otázky je snadná zpracovatelnost odpovědí a dotazovaný může lépe pochopit otázku.

Mezi otázkami otevřenými a uzavřenými se nacházejí **otázky polootevřené**, používané v případě, že vypracovaný seznam možných odpovědí by byl nedostačující a proto dáváme možnost dotazovanému odpovědět vlastní variantou (nejčastěji poslední odpověď označená jako „jiná odpověď“, uveďte prosím jaká...“).

Velmi často používaným druhem jsou **otázky postojové**, které využívají škálu odpovědí. Škála může mít různý počet odpovědí. Nejčastější je škála 5-stupňová, která nabízí varianty odpovědí rozhodně ano, spíše ano, ani nevím, spíše ne a rozhodně ne.

3.2 Konstrukce dotazníku

Vytvořit kvalitní dotazník je náročné. Aby dotazník splnil svůj účel, je potřeba podle Surynka, Komárkové a Kašparové (2001) respektovat určité zásady jeho tvorby.

Náležitosti uspořádání obsahu dotazníku:

- název
- pokyny a poučení jak vyplňovat dotazník
- prostor pro tzv. objektivní údaje (věk, vzdělání ...)
- zdvořilé a informující oslovení respondenta
- prostor pro volné písemné odpovědi a pro případnou kvalifikaci odpovědí
- poděkování respondentu za vyplnění dotazníku

Jako první předpoklad je nutné provést důkladnou analýzu zkoumaného problému, teprve pak je možno přistoupit k formulaci otázek. Otázky musí být jasné a srozumitelné, poněvadž na nich závisí kvalita dotazníku. Způsob vyplňování by měly vysvětlit instrukce v úvodu dotazníku, pokud tak osobně neučiní tazatel, ale i v případě, že postup objasní, není na škodu nechat návod jako součást dotazníku. Maximální počet otázek není omezen, ale vyplňování dotazníku by respondentovi nemělo zabrat více než 45 minut.

Otázky v dotazníku by se měly logicky odvíjet. Existují různé přístupy pro střídání jednotlivých typů otázek v dotazníku, většina těchto teorií se shoduje na tom, že úvodní otázky by měly být otázkami vstupními, které dotazovaného citově naladí a motivují ho k pokračování vyplňování, dále střídat obtížné se snadnějšími, které by dotazník měly také uzavřít. Mezi jednotlivými otázkami může být vztah závislosti nebo vyvolávat tendenci k určité odpovědi na otázku následující. Tvorba otázek a sestavování dotazníků je práce intelektuálně náročná, je to práce tvůrčí a schopnosti pro ni se získávají jen studiem příslušné literatury, ale především dlouholetými zkušenostmi, pokusy a omyly.

3.3 Výběr respondentů

Surynek, Komárková a Kašparová (2001) zdůrazňují, že výběr vzorku je velice důležitou součástí přípravy výzkumu. Cituje G. Gallupa, legendu amerického a světového sociálně psychologického výzkumu: „*Výběr deseti tisíc lidí zvolených*

nevhodně může být méně přesný než výběr stovky lidí vybraných správně. “ Metody výběru vzorku jsou poměrně dobře propracovány ve statistice a jsou relativně spolehlivé, resp. lze určit, s jakou pravděpodobností lze informace o části přenést na celek. Reprezentativnost výběrového souboru je definována jako schopnost tohoto souboru reprodukovat vlastnosti základního souboru. Můžeme zjistit **chyby výběrové** (odchyly od statistické struktury výběrového souboru od souboru základního) a **chyby věcné**, které jsou nezávislé na výběrovém postupu.

Rozlišujeme tyto typy výběrových chyb:

- **náhodné chyby** - jsou statistickými omyly, které vznikají porušením pravidel sběru informací
- **systematické chyby** - vedou k deformaci základního souboru v souboru výběrovém. Pocházejí z toho, že některé charakteristiky základního souboru jsou buď podceněny, nebo přeceněny.

Rozsah výběru je potřeba zvážit pro každý konkrétní projekt. Výběry mohou být podle Suryňka, Komárkové a Kašparové (2001):

- **nenáhodné (empirické)** – nevycházejí z teorie pravděpodobnosti. Jedná se o živelné výběry, kdy výběrem osoby je tak, na kterou narazí dotazník v daný okamžik jako první. Nemají však záruku reprezentativnosti.
- **náhodné (pravděpodobnostní)** – jsou relativně přesným výběrem a vytvářejí model základního souboru s vysokým stupněm jeho reprezentativnosti.

3.4 Profil zkoumané firmy

Pro účely své diplomové práce jsem si vybrala přední českou společnost působící v oblasti komplexního zajištění služeb informačních technologií a elektronických komunikací s působností v celé České republice, jež si nepřeje být jmenována.

Jedná se o společnost, která vznikla 1. října 2008 fúzí dvou společností. Je součástí holdingové struktury – mateřská a dceřiné společnosti. Je stoprocentně vlastněná matkou. Své služby prioritně nabízí mateřské a dceřiným společnostem, společnostem konsolidačního celku. Má cca 400 zaměstnanců.

Patří mezi vyspělé poskytovatele plně konvergentních ICT služeb. Prostřednictvím vlastní rozsáhlé infrastruktury poskytuje atraktivní ICT služby v

zajímavém členění a s pestrou škálou jejich využití. Zvláštní postavení společnosti je založeno na smluvním spojení se svým vlastníkem, mateřskou společností.

Společnost je členem mezinárodního sdružení energetických operátorů 4cE (For Connecting Europe) a RIPE (Réseaux IP Européens), APVTS (Asociace provozovatelů veřejných telekomunikačních sítí), NIX.CZ (Neutral Internet eXchange) a SPIS (Sdružení pro informační společnost).

3.4.1 Nabízené služby

Společnost nabízí svým klientům špičkovou podporu ve dvou vzájemně provázaných odvětvích. Jedná se o dva základní pilíře nabídky společnosti – služby elektronických komunikací a informačních technologií. Tyto služby stojí především na vyváženě vytvořené jednotné a konsolidované aplikační a technologické architektuře.

Služby elektronických komunikací - společnost je oprávněna poskytovat služby elektronických komunikací na základě osvědčení vydaném Českým telekomunikačním úřadem dle všeobecného oprávnění, které se týká: hlasové služby, datové služby, služby dohledu, služby technické ochrany, služby přenosu a služby fyzické infrastruktury.

Služby informačních technologií - základní charakteristikou IT služeb je jejich plná procesní orientace s přirozenou podporou přímého a operativního řízení služeb.

- Služby Řízení zdrojů firmy (ERP)
- Zákaznické systémy (CIS)
- Provozní systémy pro distribuci elektrické energie (PTIS-D)
- Provozní systémy pro výrobu EE (PTIS-V)
- Systémy pro měření EE (EDM)
- Systémy podporující obchodování s EE (OIS a TSM)
- Kancelářské služby
- Připojení k internetu
- Provoz tiskových linek aj.

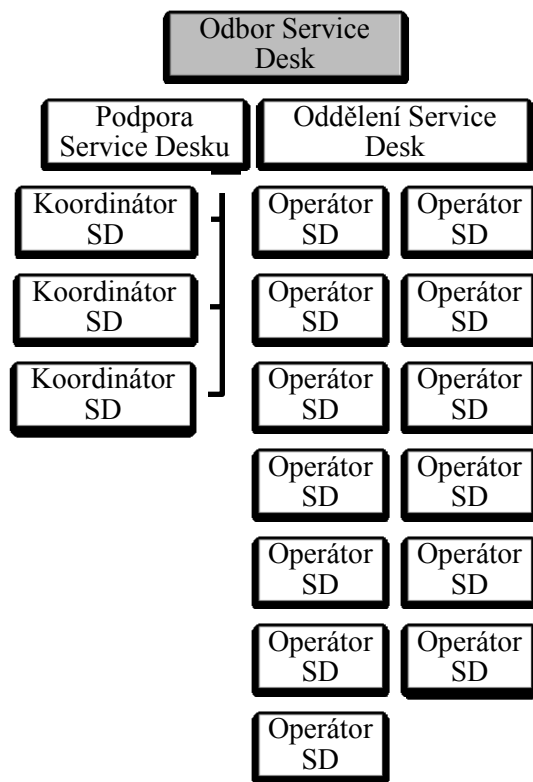
Všechny zaváděné služby jsou realizovány projektovým řízením za aktivní spoluúčasti zákazníků, ale i hlavních dodavatelů (SAP, HP, IBM, Microsoft a

dalších). Hlavní procesy poskytování ICT služeb jsou certifikovány normou ISO 9001.

3.4.2 Organizační struktura

Call centrum, jehož fungování a práci jeho operátorů analyzuji, se v rámci organizační struktury společnosti viz Příloha č. 4, nachází pod organizační úrovní úseku Obchod. Toto call centrum, stejně jako celá společnost, poskytuje služby v oblasti ICT. Jedná se o typické helpdeskové call centrum, které poskytuje své služby cca pro 20 000 zákazníků. Help Desk slouží zejména k řešení problémů s informačními technologiemi, počítači a různými elektronickými výrobky. Prostřednictvím telefonického centra, internetové aplikace nebo e-mailové podpory získá zákazník snadno a rychle praktické rady k instalaci či užití patřičného produktu. Help Deskové pracoviště současně umožňuje sledování závad, chyb, připomínek a získávání informací o spokojenosti a preferencích zákazníků. Help Desk software zajišťuje jednoduché a přehledné hlášení problémů, řešení připomínek, zpětný odpovídající systém a archiv incidentů a technické podpory (viz obr. 3.1).

Obr. 3.1 Organizační struktura call centra



Pramen: Interní firemní materiály

Ve zkoumané společnosti jsou všichni zaměstnanci seznámeni s nutností vyřizovat všechny své požadavky v oblasti ICT pouze na kontaktní lince call centra – Lince Service Desk. Zároveň každý ze zaměstnanců automaticky při nástupu do zaměstnání získává přístup do aplikace Service Desk, kde jsou evidovány všechny požadavky a potíže zákazníků. Lze zde rovněž zjistit celý průběh řešení každého zákaznického požadavku.

3.5 Realizace dotazníkového průzkumu

Dotazník, uvedený v Příloze č. 5, který jsem vytvořila, se skládá z 25 otázek. Z výše zmíněných typů otázek jsem zvolila polootevřené a postojové otázky. S žádostí o vyplnění dotazníku jsem oslovila 50 respondentů, správně vyplněných dotazníků se vrátilo 42, což je 84 % návratnost.

Pro všechny tyto respondenty byl dotazník jednotný. Dotazník mohli vyplňovat všichni zaměstnanci firmy, ale lze ho (v případě využití v budoucnu) aplikovat i pouze na výběrový vzorek.

Dotazník je anonymní, neobsahuje žádné identifikační znaky, aby se zvýšila jeho návratnost. Distribuce dotazníků probíhala e-mailovou formou, dotazník byl uveden v příloze. Záleželo pouze na vůli respondenta, jakou zvolí formu návratu dotazníku. Pro zvýšení anonymity mohli respondenti vkládat vyplněné dotazníky do obálek a zanechat na podatelně společnosti, nebo je vhazovat do sběrného boxu na pracovišti call centra. Vyplněné dotazníky měli možnost respondenti odeslat také na můj e-mail.

Pilotáž byla provedena přímo na call centru, kdy respondenty byli samotní operátoři. Tato pilotáž byla provedena z důvodu zjištění, zda jsou otázky srozumitelné a respondentům je jasná forma vyplňování dotazníku.

4. Analýza a vyhodnocení výsledků průzkumu a návrh opatření na zkvalitnění formální komunikace

Průzkumu se zúčastnilo 42 respondentů. Sledovaná firma má cca 400 zaměstnanců, proto výsledky reprezentují názory 10% firmy.

Výsledky sociologického průzkumu byly zpracovány pomocí výpočtu statistické veličiny, relativní četnosti. Výsledky za každou škálovou odpověď jsou převedeny do procentuální hodnoty. K výpočtu bylo použito následujícího vzorce:

$$p = \frac{x_n}{n} \times 100$$

Kde : p - procentní zastoupení

x_n - počet výskytů

n - počet hodnot celkem

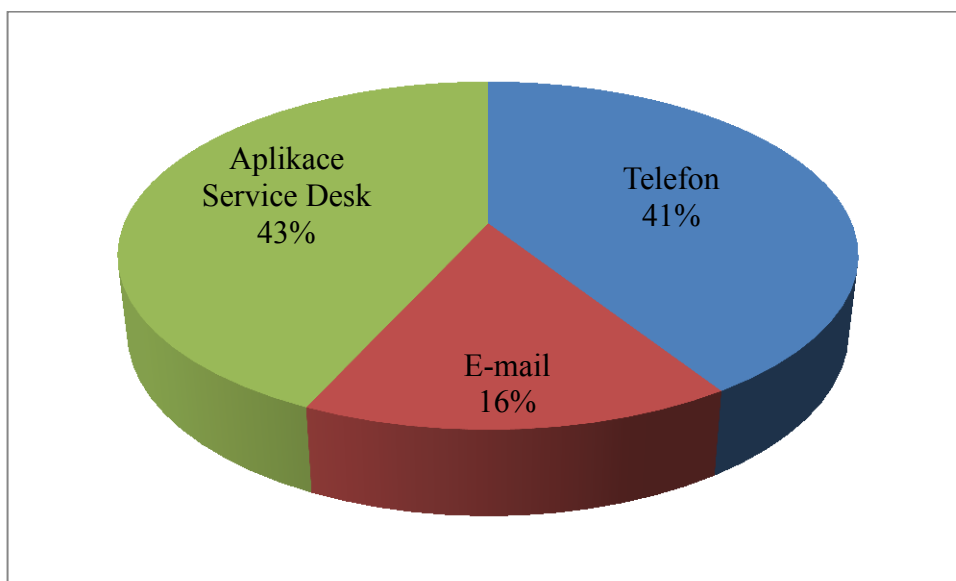
Souhrnné výsledky sociologického průzkumu jsou uvedeny v příloze č. 6.

4.1 Analýza výsledků průzkumu

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (%)			
		4	3	2	1
1	Jaký komunikační prostředek využíváte při zadávání svých požadavků týkajících se řešení Vašeho požadavku?				
1.1	Telefon (volání operátoru Service Desku)	43	12	33	12
1.2	E-mail	17	17	21	45
1.3	Aplikace Service Desk	45	19	17	19

Z tabulky je patrné, že zadávání požadavků prostřednictvím operátora Service Desku preferuje téměř polovina dotázaných respondentů. Větší polovina si požadavek umí zadat sama do aplikace Service Desk. Pouze jedna desetina dotázaných k zadávání požadavků využívá e-mailovou komunikaci. Z výsledku je patrné, že největší počet zaměstnanců si požadavek zadává samo, což nejlépe demonstruje Obr. č. 4.1. Z grafu je naopak patrné, že e-mailová komunikace je výrazně opomíjena. Také rozdíl mezi volání operátorovi a zadáním přímo do aplikace je téměř stejná.

Obr. č. 4.1 Způsob zadávání požadavků



Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědi (%)			
		a	b	c	
2	V jakém okamžiku se rozhodnete kontaktovat operátory Service Desku?	36	26	38	

Legenda:

- a) Když mi něco nefunguje, mám potíže a potřebuji se zeptat na termín odstranění poruchy.
- b) Chci si sám/sama zadat požadavek a nevím, jakou kategorii v Service Desku vybrat.
- c) Již mám zadaný požadavek a chci se zeptat na jeho termín vyřešení.

Většina respondentů se rozhoduje kontaktovat operátory Service Desku v případě, pokud má nějaké potíže. Ať již jsou to potíže, kdy zákazníkovi něco nefunguje nebo si sám neumí zadat požadavek. V tomto případě se dá říci, že operátoři jsou vnímáni jako pomoc. Zhruba jedna třetina respondentů se rozhoduje kontaktovat operátory v případě, kdy již má zadán nějaký požadavek a chce znát dobu jeho vyřešení. Z jiného pohledu lze říci, že asi jedna třetina zaměstnanců i přesto, že má přístup do aplikace, si neumí tuto informaci dohledat.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (%)			
		4	3	2	1
3	Jak často využíváte pomoci operátora Service Desku?	33	50	10	7

Legenda: 4 – jednou měsíčně, 3 – jednou týdně, 2 – každý den, 1 – nikdy

Polovina respondentů využívá pomoci operátora alespoň jednou týdně. Přibližně jedna desetina dotázaných dokonce kontaktuje linku Service Desk každý den. Jedna třetina respondentů využívá pomoci pouze jednou měsíčně nebo jí nikdy nevyužili. Dalo by se naopak tvrdit, že dvě třetiny zaměstnanců využívají pomoci operátora alespoň jednou týdně.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (%)			
		4	3	2	1
4	Pokud voláte na linku Service Desk, jak často víte, jakou zvolit volbu v hlasovém stromu (IVR)?	31	21	17	31

U této otázky lze sledovat dva protipóly. Zhruba polovina zaměstnanců si při volání na Linku Service Desk umí zvolit správnou volbu v IVR. Naopak druhá polovina zaměstnanců to neumí a při volání vybírá spíše metodou pokus, omyl. Přibližně třetina si umí vybrat vždy, naopak třetina si neumí správnou volbu zvolit nikdy.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (%)			
		4	3	2	1
5	Uvítal/a byste rovnou v hlasovém stromu (IVR) informační hlášku o vzniklé poruše, nebo o potížích?	69	24	5	2

Téměř všichni dotázaní respondenti by uvítali umístění informační hlášky přímo do hlasového stromu, aby o vzniklé poruše či potížích bylo informováno již při volání na Linku Service Desku. Pouze zanedbatelná část zaměstnanců tyto informace nepovažuje za důležité.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (%)			
		4	3	2	1
6	Do hlasového stromu byla umístěna informační hláška o vzniklé poruše, potížích. Budete i přesto čekat na spojení s operátorem a chcete si informaci potvrdit?	19	24	31	26

Dvě třetiny dotázaných by v případě umístění informační hlášky do hlasového stromu již nečekala na spojení s operátorem, aby si tyto informace ověřila. Naopak pouze jedna třetina by i přesto, že by byli informováni o vzniklé poruše, čekala na spojení s operátorem, aby si tuto informaci potvrdila.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (%)			
		4	3	2	1
7	Zdá se Vám doba, kdy čekáte na spojení s operátorem krátká?	26	21	36	17

Čekání na spojení s operátorem, tzn. dobu, kdy zákazník prochází IVR a hovor zvoní, vnímá nadpoloviční většina dotázaných spíše jako delší. Naopak téměř polovina zaměstnanců se zdá doba čekání na spojení s operátorem krátká. I přesto je téměř jedna třetina zaměstnanců vždy spokojena s dobou čekání na spojení s operátorem.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (%)			
		4	3	2	1
8	Umíte si vybrat kategorii při zakládání požadavku?	14	38	17	31

Kategorii, kterou zákazník vybírá při zadávání požadavku do aplikace Service Desk si umí vybrat nadpoloviční většina zaměstnanců. Opakem je jedna třetina dotázaných, které neumí nikdy vybrat kategorii. Při výběru tápou a vybírají tu, která jim případně použitelná, nebo skončí u kategorie „Jiné potíže, neumím zařadit.“

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (%)			
		a	b	c	
9	Když v aplikaci Service Desk máte zadán požadavek a potřebujete informace o stavu jeho řešení, koho kontaktujete?	40	36	24	

Legenda:

- a) Kontaktní linku Service Desk, je mi jedno se kým operátorem hovořím.
- b) Operátora, který řeší můj požadavek.
- c) Operátora, se kterým mám z minulosti dobré zkušenosti, volám na jeho přímou linku.

Dvě pětiny dotázaných se v případě získání doplňujících informací o stavu řešení požadavku rozhodne kontaktovat Linku Service Desk. Dvě pětiny dotázaných si umí v aplikaci Service Desk zjistit operátora, který řeší jeho požadavek a kontaktují jej přímo na jeho osobní klapce. Zhruba jedna pětina zaměstnanců se spoléhá na dobré zkušenosti z předcházejícího kontaktu s operátorem a rozhodne se pro volání přímo na jeho osobní klapku. Tato pětina dotázaných ukazuje na předchozí spokojenost s informacemi poskytovanými operátory.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědi (%)			
		a	b	c	
10	Pokud jste v minulosti nebyl/a spokojen s operátorem Service Desku, co si myslíte, když znovu voláte s jiným požadavkem a představí se stejný operátor?	29	26	45	

Legenda:

- a) Již dopředu očekáváte problém.
- b) Dáte operátorovi šanci, každý občas chybuje.
- c) Nikdy jsem nebyl/a nespokojen/a.

Téměř polovina dotázaných nikdy nebyla nespokojena s operátorem Service Desku. Zhruba u jedné třetiny zaměstnanců tato negativní zkušenost nebyla natolik závažná, že by v případě volání se stejným operátorem očekávalo potíže. Bohužel existuje skoro třetina zaměstnanců, kteří již dříve byli nespokojeni s operátorem Service Desku. Tato negativní zkušenost by ovlivnila jejich pohled na řešení další požadavků, kdy je řešil stejný operátor.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (%)			
		4	3	2	1
11	Obsahoval hovor s operátorem následující zdvořilostní náležitosti?				
11.1	Na začátku hovoru pozdrav a představení se operátora	93	7	0	0
11.2	Na konci hovoru rozloučení a poděkování za zavolání	62	21	17	0

Při jednání s operátorem byly v hovoru používané zdvořilostní výrazy ve většině hovorů. Na začátku hovoru nikdy nescházel pozdrav a představení se „Jménem a příjmením“ operátora. Na začátku hovoru tyto zdvořilostní výrazy nescházely nikdy. Na konci hovoru pouze jedné pětina zaměstnanců scházelo rozloučení nebo zdvořilostní poděkování za zavolání. Přesto u výrazné většiny respondentů byly i na konci hovoru tyto zdvořilostní fráze obsaženy.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (%)			
		4	3	2	1
12	Jste v hovoru s operátorem osloven/a svým jménem?	40	33	21	5

Téměř dvě třetiny dotázaných se vyjádřilo k oslovení během hovoru kladně. V průběhu hovoru jsou alespoň jednou osloveny dvě třetiny dotázaných. Pouze mizivá část zaměstnanců v hovoru s operátorem nikdy nebyla oslovena.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (%)			
		4	3	2	1
13	Máte pocit po ukončení hovoru a zapsání požadavku, že operátor správně identifikoval, co požadujete?	33	48	12	7

Téměř naprostá většina dotázaných měla při komunikaci s operátorem pocit, že operátor správně identifikoval, co zákazník požaduje. Pouze minimální část byla po ukončení hovoru nespokojena s výsledkem hovoru a ten ukončovala s pocitem, že operátor nepochopil, co zákazník požaduje.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (%)			
		4	3	2	1
14	Navržený způsob řešení požadavku je podle Vás správný, vede k rychlému vyřešení?	36	38	21	5

Dvě třetiny dotázaných vnímalo navržený způsob řešení svého požadavku jako správné, vedoucí k jeho rychlému vyřešení a odstranění případných potíží. Negativně vnímá navrhovaný způsob řešení jedna pětina dotázaných. Pouze mizivá část však byla celkově nespokojena.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (%)			
		4	3	2	1
15	Vnímáte ze stylu jednání operátora, že má osobní zájem na řešení požadavku (tzn., že Vám chce opravu pomoci)?	33	40	21	5

Prozákaznický přístup, osobní zájem operátora na řešení požadavku zákazníka, snahu pomoci pozitivně vnímají dvě třetiny zaměstnanců. Pouze profesní zájem, pocit neúčasti vnímá jen mizivá část zaměstnanců.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (%)			
		4	3	2	1
16	Máte při hovoru s operátorem pocit, že Vám naslouchá a chápe, co po něm požadujete?	48	40	7	5

Empatie a naslouchání operátora je zákazníkem hodnoceno téměř vždy kladně. Zákazníci vnímají profesionální přístup operátorů. Pouze zanedbatelná část dotázaných měla v hovoru pocit, že je operátor odbývá, chová se nadřazeně.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (%)			
		4	3	2	1
17	Jak často byly následující jazykové prostředky používané operátorem v hovoru obsaženy:				
17.1	odborné výrazy.	19	40	36	5
17.2	zdvořilostní výrazy (např. děkuji, prosím apod.)	60	29	12	0
17.3	zkratky nebo slangové výrazy	5	40	33	21

Používané jazykové prostředky jsou zákazníkem vždy velmi výrazně vnímány. Jejich zařazení do hovoru může mít vliv na výslednou spokojenost s nabízenou službou. Odborné výrazy byly obsaženy v nadpoloviční většině hovorů. Naopak zkratky a slangové výrazy se v hovorech vyskytovaly pouze občas. Zdvořilostní výrazy jako děkuji, prosím apod. byly součástí téměř všech hovorů. Mezi zákazníky se nevyskytoval ani jeden, který by zdvořilostní výrazy neměl v hovoru obsaženy.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (%)			
		4	3	2	1
18	Byly odborné výrazy, zkratky a slangové výrazy srozumitelné?	31	33	24	12

V případě, že byly v hovoru obsaženy mezi jazykovými prostředky odborné a slangové výrazy, slangové výrazy, byly téměř dvěma třetinám dotázaných srozumitelné. Pouze jedna třetina volajících neznala význam používaných jazykových prostředků.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (%)			
		4	3	2	1
19	Do jaké míry je pro Vás důležitý následující způsob komunikace s operátorem?				
19.1	Formální způsob komunikace (rád se cítím jako zákazník, o kterého je pečováno).	48	24	19	10
19.2	Neformální způsob komunikace (formální pravidla komunikace jsou pro mne velmi neosobní, nemám rád styl jednání na call centrech).	24	26	36	14

Tato otázka zjišťuje, do jaké míry je pro zákazníka důležitý způsob komunikace, zda formální či neformální. Převažuje formální způsob komunikace se zákazníkem, kdy je profesionální způsob komunikace operátora se zákazníkem výrazně preferován. Zákazníci rádi při hovoru vnímají pocit, že je o ně pečováno, jsou dodržována pravidla formální komunikace po telefonu.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (%)			
		a	b	c	
20	Pokud operátor musel při hovoru s Vámi zjišťovat nebo dohledávat doplňující informace k požadavku resp. dotazu., můžete posoudit případnou prodlevu nebo hluchá místa?	36	48	17	

Legenda:

- a) Operátor nevyhledával tak dlouho, aby vznikla delší časová prodleva ke zjištění informace.
- b) Operátor dlouho vyhledával, ale po celou dobu mne informoval, co dělá, sděloval dílčí informace, dobu čekání vyplňoval komunikací se mnou.

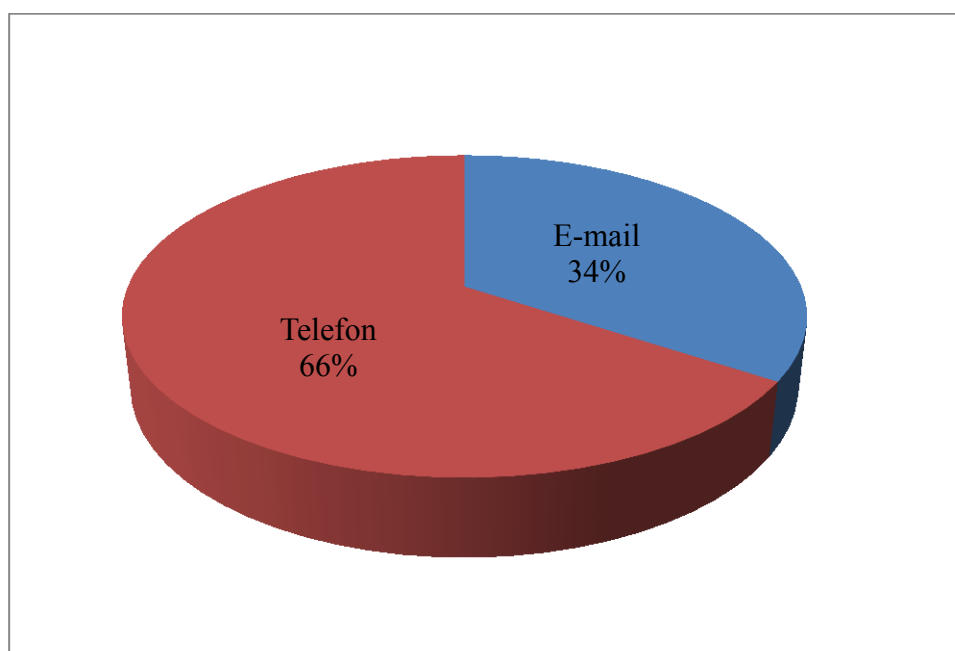
- c) Operátor dlouho vyhledával, občas jsem měl/a pocit, že byl hovor přerušen, než se ke mně vrátil zpět.

Tato otázka je zaměřena na vyplňování hluchých míst v hovoru, pokud operátor musí dohledávat doplňující informace v souvisejících systémech nebo se naopak sám potýká s dlouhými odezvami systému. Zákazníkem jsou hluchá místa vnímána velmi negativně, protože jedna prodlužují dobu hovoru a zákazník má občas pocit, že je hovor ukončen. Více než čtyři pětiny zaměstnanců nikdy v hovoru nemělo pocit, že obsahuje větší prodlevy. Operátor dokázal hovor vždy vést tak, že byl zákazník spokojen. Pouze jedna pětina dotázaných se vyjádřila spíše nespokojeně s výskytem dlouhých hluchých míst.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (%)			
		4	3	2	1
21	Když operátor potřebuje doplnění informací k řešení Vašeho zadaného požadavku, jak Vám vyhovují následující nástroje pro zpětnou komunikaci?				
21.1	E-mail	31	24	33	12
21.2	Telefon	52	33	10	5

Pro zpětnou komunikaci se zákazníkem, v případě že operátor potřebuje doplnění informací při řešení zákaznického požadavku, je více preferován zpětné volání. Zákazníci jsou raději kontaktováni osobně operátorem, aby nedocházelo při e-mailové komunikaci ke zkreslování informací. Zákazníci mají rádi pocit, že jim operátor rozumí a doplněné informace jsou pak kompletní. Z obrázku 4.2 je patrná téměř dvoutřetinová preference telefonního hovoru. Pouze jedna třetina dotázaných je raději zpětně kontaktována prostřednictvím e-mailové komunikace. Tato preference může být způsobena i častými služebními cestami zaměstnance a jeho nepřítomnost přímo na pracovišti u telefonní linky.

Obr. č. 4.2 Způsob zpětného kontaktu zákazníka



Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědi (%)			
		4	3	2	1
22	Komunikujete s operátorem, řešíte svůj požadavek. Máte pocit, že je odborníkem a co slíbil, bylo také splněno?	48	38	14	0

Odbornost operátora je ukazatelem, který zákazník nemůže vždy 100% dopředu posoudit, avšak výsledek řešení jeho požadavku mu dá následně obrázek o tom, zda operátor se kterým jednal, byl odborníkem, znal oblast řešené problematiky, a co při hovoru slíbil, bylo také splněno. Výrazná většina dotázaných zaměstnanců byla s operátorem spokojena. Vnímá je jako odborníky na svém místě, kteří znají portfolio nabízených služeb a navrhuji řešení, která jsou pro zákazníka přijatelná a jsou vždy splněna. Pouze mizivá část byla někdy s odborností operátora nespokojena.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědi (%)			
		4	3	2	1
23	Operátor Vám zakládal požadavek do Service Desku a zpětně jej kontrolujete. Je vše zadáno tak, jak jste se dohodli?	55	36	10	0

V případě, že je operátorem zadán do aplikace Service Desk požadavek zákazníka, je jeho založení, formulace a navržené řešení zákazníkem kontrolováno.

Naprostá většina respondentů při zpětné kontrole zjistila, že zadání bylo takové, jak bylo s operátorem dohodnuto a komunikováno. Jen velmi malá část dotázaných při zpětné kontrole zjistila, že v zadaném požadavku byla nesrovnalost, které se odchylovaly od dohodnutého.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (%)			
		4	3	2	1
24	Jak často jste spokojen/a s následujícími částmi řešení Vašeho požadavku?				
24.1	Komplexní hodnocení požadavku (obsah hovoru a následného řešení)	33	50	17	0
24.2	Práce operátora (způsob komunikace)	57	33	7	2
24.3	Řešení v Service Desku (srozumitelnost informací uváděných operátorem)	43	45	10	2

Tato série otázek měla ukázat spokojenost zaměstnanců. První podotázka se zaměřovala na komplexní hodnocení požadavku, které v sobě zahrnuje jak hovor s operátorem, tak i samotné řešení v aplikaci Service Desk. Skoro většina zaměstnanců odpovídala kladně a komplexně hodnotila celé řešení často pozitivně. Nenašel se zaměstnanec, který byl nespokojen.

Způsob komunikace operátora je vnímán velmi pozitivně, většina dotázaných byla velmi spokojena. Nespokojených zaměstnanců je zanedbatelná část. Samotné řešení požadavku v aplikaci Service Desk bylo téměř většině zaměstnanců jasné, informace uváděné operátorem byly srozumitelné. Počet zaměstnanců, kterým by informace nebyly srozumitelné, je zanedbatelné.

Číslo otázky	Otázka
25.	<p>Máte nějaká doporučení, návrhy na zlepšení, která byste uvítal/a? (Uveďte, prosím, jaká.)</p> <p>Rychlejší dovolání se přímo na operátora, bez zadání volby v hlasovém stromu.</p> <p>Rychlejší reakce řešitelů.</p> <p>Zjednodušený hlasový strom.</p> <p>Přehlednější strom kategorií v Service Desku.</p>

Tato otevřená otázka umožňovala respondentům sdělit doporučení či případné návrhy na zlepšení. Bylo požadováno zrychlení a zjednodušení. Tuto otázku měly vyplněny pouze čtyři dotazníky, čímž se dá předpokládat, že zbytek respondentů, kterých je většina, jsou spokojeni a nepožadují změnu.

4.2 Hodnocení výsledků průzkumu

Při hodnocení výsledku průzkumu byly posuzovány vždy klíčové oblasti, které jsou zákazníkem nejvíce vnímány.

- 1. Formální nastavení systému,** kde můžeme zahrnout spokojenost a srozumitelnost celého systému komunikace, nastavení IVR, preference zákazníku při výběru komunikačního kanálu.
- 2. Průběh hovoru a komunikace,** které v sobě zahrnují soft dovednosti operátora, jeho komunikační dovednosti a dodržování nastavených pravidel komunikace.
- 3. Spokojenost,** zpětná vazba zákazníka.

4.2.1 Formální nastavení systému

Na základě získané analýzy výsledků dotazníkové průzkumu lze z pohledu formálního nastavení a využívání linky Service Desku obsluhovanou operátory definovat několik zjištěných ukazatelů týkajících se spokojenosti zaměstnanců.

Zaměstnanci sledované firmy vidí velmi pozitivně existenci Kontaktní linky Service Desk. S důvěrou se obracejí na operátory, kteří jsou z jejich pohledu odborníky na svém místě. Ve firmě je velmi dobré povědomí o tomto komunikačním kanálu, zaměstnanci znají všechny možnosti, které jsou jim nabízeny při řešení svých požadavků. Velmi kladně je vnímáno a v nejrozšířenější formě rovněž využíváno volání operátorům či přímé zadávání do aplikace Service Desk. Bezproblémově rovněž funguje zpětná revize zákazníka, kdy kontroluje již zadané požadavky a bez nejmenších potíží si umí nalézt jak řešitele svého požadavku, tak i doplňující informace ve svém požadavku.

Problémové, s menšími nedostatky je shledáváno nastavení hlasového stromu a přehlednost stromu kategorií v aplikaci Service Desk. U některých respondentů jsou vnímány jako nepřehledné a složité, kdy zákazník (zaměstnanec) musí občas delší dobu přemýšlet a hledat vhodné směrování hovoru v hlasovém stromu či správnou kategorii při zadávání požadavku do aplikace Service Desk.

4.2.2 Průběh hovoru a komunikace

Pro hodnocení spokojenosti zaměstnanců s průběhem hovoru a způsobem komunikace operátor – zákazník byla věnována další část otázek. Zaměstnanci se ke stylu komunikace, způsobu zapojení zdvořilostních fází do hovoru či aktivnímu vedení hovoru vyjadřují s velkou mírou spokojenosti. Nemalý podíl na spokojenosti má rovněž prozákaznický přístup a vysoký stupeň empatie operátorů směrem k zákazníkovi. Ti také velmi pozitivně hodnotí, jak operátor vhodně a přirozeně vyplňuje tzv. hluchá místa, která mají negativní vliv na délku hovoru.

Zákazníci podílející se nemalou měrou na řešení svých požadavků taktéž velmi kladně hodnotí odbornost operátorů a jejich široké znalosti nabízeného portfolia služeb.

Jen jako uspokojivé lze hodnotit zařazení odborných, slangových výrazů a zkratk ho hovoru. Ne všichni zákazníci těmto sdělením rozumí a jejich používání má následně vliv na srozumitelnost sdělení.

4.2.3 Spokojenost

Poslední okruh otázek, které byly respondentům položeny, se týkal celkové spokojenosti. Všeobecně lze říci, že zákazníci jsou velmi spokojeni s tímto klíčovým nástrojem formální komunikace – call centrem. Velmi příznivě je hodnocena jak celková, komplexní spokojenost s nabízenou službou, obsah hovoru, tak i následný navržený způsobem řešení problémů či potíží zákazníků.

Velmi kvalitně a příznivě je hodnocen hovor s operátorem, který je vnímán jako člověk na svém místě, ochotný naslouchat a znalý pomoci. Velký pocit uspokojení zákazníků přináší profesionalita a odbornost operátorů. Celková spokojenost zaměstnanců je hodnocena velmi dobře, nebyly zaznamenány odezvy, které by tento klíčový komunikační nástroj ve vybrané organizaci hodnotily negativně.

4.3 Návrh opatření na zkvalitnění komunikace

Cílem dotazníkového průzkumu bylo zmapování spokojenosti zaměstnanců s klíčovým nástrojem formální komunikace ve vybrané organizaci, konkrétně firemním call centrem. Výzkum byl zaměřen na zkoumání vnímání pozitivních a negativních dojmů zákazníků sledované firmy. Pozitivní efekty a negativní důsledky těchto vybraných komunikačních prostředků jsou obecně shrnuty ve výzkumných závěrech. Následující návrhy a doporučení by měly napomoci především k posílení pozitivních efektů využívání služeb call centra a k předcházení negativním odezvám.

Návrhy a doporučení jsou rozděleny do dvou skupin. První skupina doporučení se týká systémového řešení a druhá skupina návrhů je určena pro zefektivnění komunikace přímo s operátory.

Některými respondenty je nepřehledně vnímán hlasový strom, který musí překonávat, než jsou spojeni s operátorem. Také v návrzích na doporučení se objevil návrh optimalizovat IVR, umožnit spojení přímo na operátory. Již téměř polovina respondentů vnímá čas spojený s čekáním na operátora jako dlouhý. Proto jako vhodným řešením vidím optimalizaci a zjednodušení hlasového stromu. Oblast *MT pro soukromé účely* je zbytečně velmi rozsáhlá a zákazník musí např. při zřízení či zrušení minimálně čtyřikrát zadávat volbu než je po upřesnění identifikačních údajů spojen s operátorem. Přesnější optimalizaci doporučuji provést další dílčí analýzu, které části hlasového stromu jsou zákazníkem preferovány a které naopak využívány pouze v malé, zanedbatelné míře. Tyto výstupy lze získat přímo ze systému a již nemusí být prováděn náročný průzkum mezi zákazníky.

Co zákazníkům v hlasovém stromě rovněž schází, jsou informační hlásky, které je informují o větších výpadech nebo poruchách. Zákazníci jsou informováni a již nemají důvod čekat na spojení s operátorem. Tyto informační hlásky mohou být žádoucí v případě větších kalamit, kdy dochází ke zvýšenému počtu hovorů, které operátoři nezvládají včas obsluhovat. Takto by se dal snížit počet příchozích hovorů a tím zajistit dostupnost Linky Service Desk pro volající, kteří se zde obracejí s jinými potížemi. Tyto informační hlásky lze poté velmi snadno vkládat na vybraná místa do hlasového stromu, aby byla zajištěna co nejširší informovanost zákazníků.

Jako problematickou oblast vidí zákazníci rovněž strom kategorií v aplikaci Service Desk. Téměř jedna třetina kontaktuje operátory, protože neví, jakou kategorii požadavku zvolit. S narůstajícím počtem služeb, které operátoři nabízejí, se jeví více

než vhodné sjednocení a zjednodušení stromu. Doporučuji odstranění nevyužívaných, případně duplicitních kategorií.

Druhá skupina návrhů na zlepšení se týká oblasti komunikace. Celkově je komunikace operátora vnímána velmi pozitivně, jsou shledávány pouze dílčí nedostatky, bez zásadního vlivu na negativní odezvu zákazníka. Drobným nedostatkem v bariéře komunikace se zákazníkem je používání odborných, slangových výrazů či zkratk. Doporučuji vedení call centra zaměřit se na oblast hodnocení hovorů a následně s operátory hledat vhodné komunikační prostředky, které by problémové výrazy nahradily.

Zákazníci poukazují na občasnou nepřesnost v informacích uváděných do zapsaných požadavků. Scházející informace, nepřesné vyjádření může mít vliv řešení požadavku. V případě zpětného kontaktu zákazníka k doplnění údajů ať již řešitelem nebo operátorem, může docházet k časovým prodlevám, které v nemalé míře mohou mít vliv na spokojenost zákazníka. V tomto případě se jako vhodný nástroj doplňující hodnocení hovorů jeví zavedení hodnocení požadavků, které daný operátor zpracovává. Toto hodnocení by se zaměřovalo na to, zda zapsané informace a operátorem navržený způsob řešení požadavku zákazníka, mají vliv na následnou pracnost řešitelů a celkovou dobu řešení.

4. Závěr

Cílem mé práce bylo zmapovat spokojenost zaměstnanců ve vybrané firmě s formálním způsobem komunikace, přesně firemním hepldeskovým call centrem, poukázat na případné nedostatky a navrhnout řešení vedoucí k jejich odstranění a zvýšení míry spokojenosti zaměstnanců.

V teoretické části jsem se zaměřila na obsahovou analýzu klíčové české a zahraniční literatury, kterou doplňuji o své praktické zkušenosti z práce v různých call centrech i v tomto analyzovaném firemním hepldeskovém call centru.

Pro získání výsledků týkajících se spokojenosti zaměstnanců s tímto klíčovým nástrojem komunikace ve vybrané organizaci byla zvolena jedna z technik sociologického průzkumu – dotazník, který měl konkrétně formulované otázky a odpovědi, které vycházely z mé znalosti prostředí a tohoto call centra. Po vyhodnocení dotazníkového průzkumu jsem dospěla k výsledku, který poukazuje na vysokou spokojenosti zákazníků (zaměstnanců) s firemním call centrem, prací operátorů a definovaným formálním způsobem komunikace.

V některých případech byly zjištěny drobné nedostatky, které se podílejí na v malé míře na nespokojenosti zákazníků (zaměstnanců). Patří mezi ně současné nastavení hlasového stromu, kterým zákazník prochází, než je spojen s operátorem a nepřehlednost stromu kategorií, které má zákazník k dispozici při zadávání požadavků do aplikace Service Desk. Za zmínku stojí rovněž v případě hovoru s operátorem časté zařazení odborných a slangových výrazů do hovoru, které ovlivňují pochopitelnost a srozumitelnost sdělení.

Na základě zjištění byla navržena opatření, která by měla podnítit vedení call centra k dílčím drobným změnám v nastaveném procesu tak, aby došlo ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců s nabízenou službou. Mezi navržená doporučení patří efektivnější nastavení hlasového stromu či přesnější kategorizace požadavků v aplikaci Service Desk. Také bylo doporučeno doplnit hodnocení hovorů o hodnocení požadavků řešených operátorem, jehož cílem by mělo vést k důkladnějšímu zaznamenávání informací operátorem do zákaznickova požadavku v aplikaci Service Desk. Toto hodnocení by mohlo rovněž zvýšit spokojenost zaměstnanců.

Přínos těchto doporučení povede následně k celkovému zvýšení spokojenosti zaměstnanců s tímto vybraným formálním způsobem komunikace.

Seznam použité literatury

a) Knihy, příspěvky ve sborníku

ADLER, R. B.; ELMHORST, J. M. *Communicating at Work*. 10th ed. London: McGraw-Hill, 2010. 519 s. 978-0-07-338517-4.

BACKWINKEL, H.; STURTZ, P. *Telefonujte profesionálně*. Praha: Grada Publishing a.s. 2005. 112 s. ISBN 80-247-1397-7

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 329 s. ISBN 80-85839-09-1.

DE WINTEROVÁ, C. *Prodej po telefonu. Od prvního telefonátu k jistému zisku*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1997. 128 s. ISBN 80-85943-46-8

DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský, J. Koubek. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 815 s. ISBN 80-7169-422-3.

HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 1998. 104 s. ISBN 80-7169-550-5

HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vydání. Brno: Computer Press a.s. 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0

JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace. Nástroje úspěšného fungování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0

KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. 10. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

MCGILL, A. M. *Řízení konfliktů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. 104 s. ISBN 80-7169-136-4

MCLAGANOVÁ, P.; KREMBS, P. *Komunikace na úrovni*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. 190 s. ISBN 80-85943-75-1

MIKULAŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4

NOVÝ, I. *Sociologie pro ekonomy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. 158 s. ISBN 80-71-69-433-9

PFEIFER, L.; UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X

SANTLEROVÁ, K. *Telemarketing v praxi. Jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. Praha: Grada Publishing a.s. 2007. 188 s. ISBN 978-80-1536-0

SURYNEK, A.; KOMÁRKOVÁ, R.; KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-038-4

TUBBS, S. L.; MOSS, S. *Human communication*. 6. vydání. New York : McGraw-Hill, 1991, 490 s. ISBN 0-07-065404-2

b) Elektronické publikace

Artikkel Online, Otevřená encyklopedie. Offshore call [on-line]. 2011. [citováno dne 13. 4. 2011]. Dostupný na [www: > http://cs.artikkelonline.com/Offshore-call-centra-Slu%C5%BEby-v-Indii_22/<](http://cs.artikkelonline.com/Offshore-call-centra-Slu%C5%BEby-v-Indii_22/)

Kontaktní centra, [on-line]. 2011. [citováno dne 13. 4. 2011]. Dostupný na [www: > http://www.kontakti-centra.cz/ivr.html<](http://www.kontakti-centra.cz/ivr.html)

PN. Profese budoucnosti ve službách. *Moderní řízení* [online]. 2007, č. 5 [cit. 2011-04-13]. Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/2-21090020-600000_d-3a>.

WIKIPEDIA, Otevřená encyklopedie. Komunikace [on-line]. 2011. [citováno dne 13. 4. 2011]. Dostupný na [www: >http://cs.wikipedia.org/wiki/Komunikace<](http://cs.wikipedia.org/wiki/Komunikace)

c) Interní firemní dokumenty

Interní profesní školení; *Standardy komunikace call centra*. 2004, 2005.

Interní profesní školení; *Standardy chování a komunikace pro Zákaznická centra*. 2009.

KOŽELSKÁ K. Interní profesní školení. *Komunikace po telefonu – Jak se domluvit a budovat image profesionála*. Team.cz, 2010.

Manuál operátora, 2010

SANTLEROVÁ K. Interní profesní školení. *Profesionální komunikace po telefonu*. Santia.cz, 2006.

Výroční zpráva společnosti XY

Seznam zkratek

ACW – After Call Work

CIS – Customer information system

CRM - Customer relationship management

EDM - Enterprise Data Management

EE - elektrická energie

ERP - Enterprise Resource Planning

EU – Evropská unie

HP - Hewlett-Packard

IBM - International Business Machines Corporation

ICT - Information and communications technology

ISO - International Organization for Standardization

IT - Information technology

IVR - Interactive Voice Response

OIS – Obchodní informační systém

PTIS-D - Provozně technický informační systém pro distribuci

PTIS-V - Provozně technický informační systém pro výrobu

SAP - Systemanalyse und Programmentwicklung

SD - Service Desk

TSM - Team Service Management

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. dubna 2011

Bc. Kamila Vasileva

Adresa trvalého pobytu studenta:

Ivana Sekaniny 1794/5, Ostrava – Poruba, 708 00

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Osobní profil operátora

Příloha č. 2 - Hodnotící formulář

Příloha č. 3 - Struktura telefonického rozhovoru

Příloha č. 4 - Organizační struktura společnosti

Příloha č. 5 - Formulář dotazníku

Příloha č. 6 – Souhrnné výsledky dotazníkového průzkumu – procentní vyjádření

Příloha č. 7 – Souhrnné výsledky dotazníkového průzkumu – absolutní vyjádření

Osobní profil operátora

Komunikační dovednosti	<ul style="list-style-type: none">- vyjadřovací schopnosti, kultivované jazykové vyjadřování- aktivní naslouchání- technika kladení otázek- výslovnost, rychlost mluvy, modulace hlasu- znalost anglického jazyka
Odborné znalosti	<ul style="list-style-type: none">- znalost společnosti, orientace v ní- znalost výrobků a služeb- znalost potřeb a problémů zákazníků- přehled o konkurenci, znalost trhu- znalost procesů, servisních činností- znalost práce na PC- informovanost o novinkách ve společnosti- znalost firemních webových stránek
Osobní profil	<ul style="list-style-type: none">- organizační schopnosti a samostatnost- operativnost a rozhodnost- emoční inteligence- flexibilita- diskrétnost- loajalita vůči společnosti- sebeovládání- důvěryhodnost- osobní autorita
Sociální kompetence	<ul style="list-style-type: none">- empatie, orientace na zákazníka, iniciativa a tvořivost- předpoklady pro týmovou práci- schopnost přijímat změny a snášet stres a vysoké zatížení

Pramen: Santlerová, K., Telemarketing v praxi. 2007. str. 35

Hodnotící formulář

FORMULÁŘ HODNOCENÍ HOVORŮ PRACOVNÍKA KONTAKTNÍHO CENTRA

Jméno operátora:

Čas záznamu hovoru:

Hodnotitel:

Datum hodnocení:

Obsah hovoru:

PRŮBĚH HOVORU		HODNOCENÍ	VÁHA % (Σ25)	ŠKÁLA
1.	STANDARDNÍ POZDRAV		2	A/N
2.	PREZENTACE ŘEŠENÍ A NÁVRH MOŽNOSTÍ		6	A/N
3.	ZÁVĚREČNÁ REKAPITULACE		6	A/N
4.	NABÍDKA DALŠÍ POMOCI		3	A/N
5.	STANDARDNÍ ROZLOUČENÍ		8	A/N
POZNÁMKA:				
KOMUNIKACE		HODNOCENÍ	VÁHA % (Σ48)	ŠKÁLA
1.	OSLOVOVÁNÍ ZÁKAZNÍKA JMÉNEM		8	A/N
2.	NASLOUCHÁNÍ (AKTIVNÍ)		8	A,B,C
3.	STYL JEDNÁNÍ		8	A,B,C
4.	AKTIVNÍ VEDENÍ HOVORU		8	A,B,C
5.	JAZYKOVÉ PROSTŘEDKY		8	A,B,C
6.	PRÁCE S HLASEM A PRODLEVAMI		8	A,B,C
POZNÁMKA:				
ŘEŠENÍ POŽADAVKU		HODNOCENÍ	VÁHA % (Σ27)	ŠKÁLA
1.	ODBORNOST		6	A,B,C
2.	VYUŽITÍ IS		6	A/N
3.	IDENTIFIKACE ZÁKAZNÍKA		6	A/N
4.	DODRŽENÍ PROCESŮ		9	A/N
POZNÁMKA:				

Závěr z hovoru:

Procentuální hodnocení

Odpovídá

Zaměření na zlepšení:

Popis jednotlivých kritérií v hodnocení hovorů

SOFT dovednosti

PRŮBĚH HOVORU

1. STANDARTNÍ POZDRAV

- A) Operátor volajícího standardně pozdraví – „Jméno, příjmení, dobrý den“
- B) Operátor volajícího pozdraví jen částečně – např.: jen jméno, příjmení
- C) Operátor volajícího nestandardně pozdraví – „Prosím“

2. SPRÁVNÁ IDENTIFIKACE POŽADAVKU

- A) Operátor SPRÁVNĚ IDENTIFIKUJE POZADAVEK zákazníka, pomocí otázek si dokáže rychle upřesnit, o co v hovoru půjde.
- B) Operátor SPRÁVNĚ IDENTIFIKUJE POZADAVEK zákazníka, ale po velmi dlouhé době.
- C) Operátor NESPRÁVNĚ IDENTIFIKUJE POŽADAVEK zákazníka, neklade dostatečné dotazy a nasměrování hovoru je zdlouhavé.

3. FÁZE HOVORU - PREZENTACE ŘEŠENÍ A NÁVRH MOŽNOSTÍ

- A) Operátor zákazníkovi navrhl správné řešení, vybral pro zákazníka NEJRYCHLEJŠÍ A NEJJEDNODUŠSI VARIANTU.
- B) Operátor zákazníkovi navrhl správné řešení, vybral pro zákazníka SLOŽITOU VARIANTU.
- C) Operátor zákazníkovi nenavrhl správné řešení nebo navrhl SLOŽITOU VARIANTU.

4. STANDARTNÍ ROZLOUČENÍ

- A) Operátor volajícímu poděkoval za zavolání, popřál příjemný den, bylo myšleno upřímně.
- B) Operátor se s volajícím rozloučil standardně, použil výraz nahledanou nebo na slyšenou, nebylo přání příjemného dne ani poděkování za zavolání.
- C) Operátor se s volajícím nerozloučil, nebo nepopřál příjemný den ani nepoděkoval za zavolání (nemusí být u nepříjemného hovoru).

KOMUNIKACE

1. OSLOVOVÁNÍ ZÁKAZNÍKA JMÉNEM

- A) Operátor oslovuje zákazníka jménem V PRŮBĚHU HOVORU a V PÁTÉM PÁDU.
- B) Operátor oslovuje zákazníka jménem NIKOLI VŠAK VE SPRÁVNÉM TVARU.
- C) Operátor během celého hovoru ANI JEDNOU nepoužil jméno zákazníka.

2. AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ

- A) Operátor zákazníka nepřerušuje (pokud musí zákazníka přerušit, omluví se), aktivně naslouchá, ověřuje porozumění (doplňující otázky), dává po celou dobu jednání najevo svůj zájem.
- B) Operátor zákazníka NEPŘERUŠUJE, NASLOUCHÁ, ale MÁLO OVĚŘUJE porozumění (doplňující otázky).
- C) Operátor zákazníka ČASTO přerušuje, VEDE monolog, NEOVĚŘUJE porozumění (doplňující otázky).

3. STYL JEDNÁNÍ

- A) Operátor se PŘIZPŮSOBUJE zákazníkovi, pomáhá mu a PO CELOU DOBU JEDNÁNÍ o něj PROJEVUJE ZŘETELNÝ zájem, nechová se nadřazeně ani rezervovaně, vystupuje jako PROFESIONÁL, případně využívá vhodné techniky k tlumení napětí (učinil vše proto, aby tomu tak bylo).
- B) Operátor se PŘIZPŮSOBUJE zákazníkovi, snaží se mu pomoci, PROJEVUJE o něj zájem, nechová se nadřazeně ani rezervovaně, ale OBČAS projevuje NETRPELIVOST, NEDOSTATEK EMPATIE.
- C) Operátor zákazníka kárá, poučuje, NESNAŽÍ se mu přizpůsobit a pomoci, NEPROJEVUJE zájem, chová se NADŘAZENĚ, případně svým jednáním vyvolává konflikt.

4. AKTIVNÍ VEDENÍ HOVORU

- A) Jednání VEDE operátor a rozhovor SMĚŘUJE k rychlému a efektivnímu vyřešení požadavku.
- B) Jednání VEDE operátor, ale rozhovor NESMĚŘUJE k rychlému a efektivnímu vyřešení požadavku.
- C) Jednání VEDE zákazník, je v jeho režii. Operátor je PASIVNÍ. (u dominantních zákazníků je výjimka)

5. JAZYKOVÉ PROSTŘEDKY

A) Operátor NEPOUŽÍVÁ odborné výrazy nebo nevhodné či zakázané formulace, POUŽÍVÁ VHODNÉ JAZYKOVÉ PROSTŘEDKY A ZDVOŘILOSTNÍ FORMULACE.

B) Operátor NEPOUŽÍVÁ odborné výrazy nebo nevhodné či zakázané formulace, používá vhodné jazykové prostředky, ale OBČAS ZAPOMENE NA ZDVOŘILOSTNÍ SLOVA (prosím, děkuji, omlouvám se) nebo používá slovní vatu.

C) Operátor POUŽÍVÁ **odborné výrazy** nebo používá nevhodné či zakázané formulace (zdrobněliny, **zkratky**, slova jako asi, **problém**, zdražování, atd.).

6. PRÁCE S HLASEM A PRODLEVAMI

A) Operátor PRACUJE VHODNĚ SE SVÝM HLASEM vhodně a adekvátně k řešenému požadavku a průběhu hovoru (vhodná dynamika, hlasitost, tón), v hovoru NEJSOU ČASOVÉ PRODLEVY bez komunikace se zákazníkem, PRACOVNÍK VHODNĚ A PŘIROZENĚ TATO MÍSTA VYPLŇUJE POPISOVÁNÍM TOHO, CO PRÁVĚ DĚLÁ, REAGUJE KONKRÉTNĚ A SE ZÁJMEM NA TO, CO ZÁKAZNÍK ŘÍKÁ ATD.

B) Operátor PRACUJE VHODNĚ SE SVÝM HLASEM vhodně a adekvátně k řešenému požadavku a průběhu hovoru (vhodná dynamika, hlasitost, tón), v hovoru JSOU ZŘÍDKA ČASOVÉ PRODLEVY bez komunikace se zákazníkem, NĚKDY vyplňovány NEVHODNĚ NEBO NEPŘIROZENĚ.

C) Operátor NEPRACUJE SE SVÝM HLASEM vhodně a adekvátně k zákazníkovi, jeho požadavku a průběhu hovoru (dynamika, hlasitost, tón), v hovoru jsou často ČASOVÉ PRODLEVY bez komunikace se zákazníkem.

HARD dovednosti

ŘEŠENÍ POŽADAVKU

1. ODBORNOST

A) Operátor ZNÁ problematiku DETAILNĚ, poskytuje odborně správné informace včetně navazujících oblastí odborných oblastí, díky svým znalostem POSKYTUJE KOMPLEXNÍ SLUŽBU ve všech aspektech požadavku zákazníka.

B) Operátor problematiku ZNÁ, poskytuje odborně správné informace vedoucí ke správnému řešení konkrétního požadavku, při požadavku přes více oblastí vykazuje DROBNÉ NEDOSTATKY ve znalostech nemající vliv na správné řešení.

C) Operátor odbornou problematiku řešení požadavku NEZNÁ, zákazníkovi NENABÍZÍ odborně správné řešení.

2. VYUŽITÍ IS
A) Operátor VYUŽÍVÁ IS PRO ZAVEDENÍ DOHODNUTÝCH ZMĚN, pro IDENTIFIKACI zákazníka a pro ZJIŠTĚNÍ maximálního množství INFORMACÍ o zákazníkovi včetně ODHALOVÁNÍ SPOJITOSTÍ PROBLÉMU.
B) Operátor IS VYUŽÍVÁ K ZAVEDENÍ DOHODNUTÝCH ZMĚN v rozsahu řešení požadavku zákazníka.
C) Operátor NEVYUŽÍVÁ IS, ačkoliv požadavek svým charakterem toto vyžaduje.

3. ZÍSKÁNÍ A EVIDENCE KONT. ÚDAJŮ (TELEFON, E-MAIL)
A) Operátor v hovoru ZÍSKAL ČI OVĚŘIL ÚPLNÉ KONTAKTNÍ ÚDAJE, pokud je to potřebné.
B) Operátor v hovoru KONTAKTNÍ ÚDAJE OVĚŘIL JEN ČÁSTEČNĚ.
C) Operátor v hovoru NEVYKAZUJE ŽÁDNOU AKTIVITU pro získání a evidenci kontaktních údajů.

4. IDENTIFIKACE ZÁKAZNÍKA, DODRŽOVÁNÍ PROCESŮ
A) Operátor dle charakteru požadavku a pravidel identifikace PROVEDL ÚPLNOU IDENTIFIKACI SPRÁVNÉHO ZÁKAZNÍKA, DODRŽUJE PROCESY.
B) Operátor dle charakteru požadavku a pravidel identifikace PROVEDL POUZE ČÁSTEČNOU IDENTIFIKACI SPRÁVNÉHO ZÁKAZNÍKA, DODRŽUJE PROCESY.
C) OPERÁTOR dle charakteru požadavku a pravidel identifikace PROVEDL CHYBNOU IDENTIFIKACI SPRÁVNÉHO ZÁKAZNÍKA NEBO IDENTIFIKOVAL ŠPATNÉHO, PŘÍPADNĚ NEIDENTIFIKOVAL ZÁKAZNÍKA VŮBEC A BYLO TO TŘEBA, NEDODRŽUJE PROCESY.

Procentuální ohodnocení bodů:

- A- odpovídá hodnotě plného počtu procent
- B- odpovídá polovině počtu procent
- C- odpovídá nule

Celkové hodnocení hovoru:

Hovor s velkými podněty pro zlepšení – 0-79%

Hovor s menšími podněty pro zlepšení – 80-90%

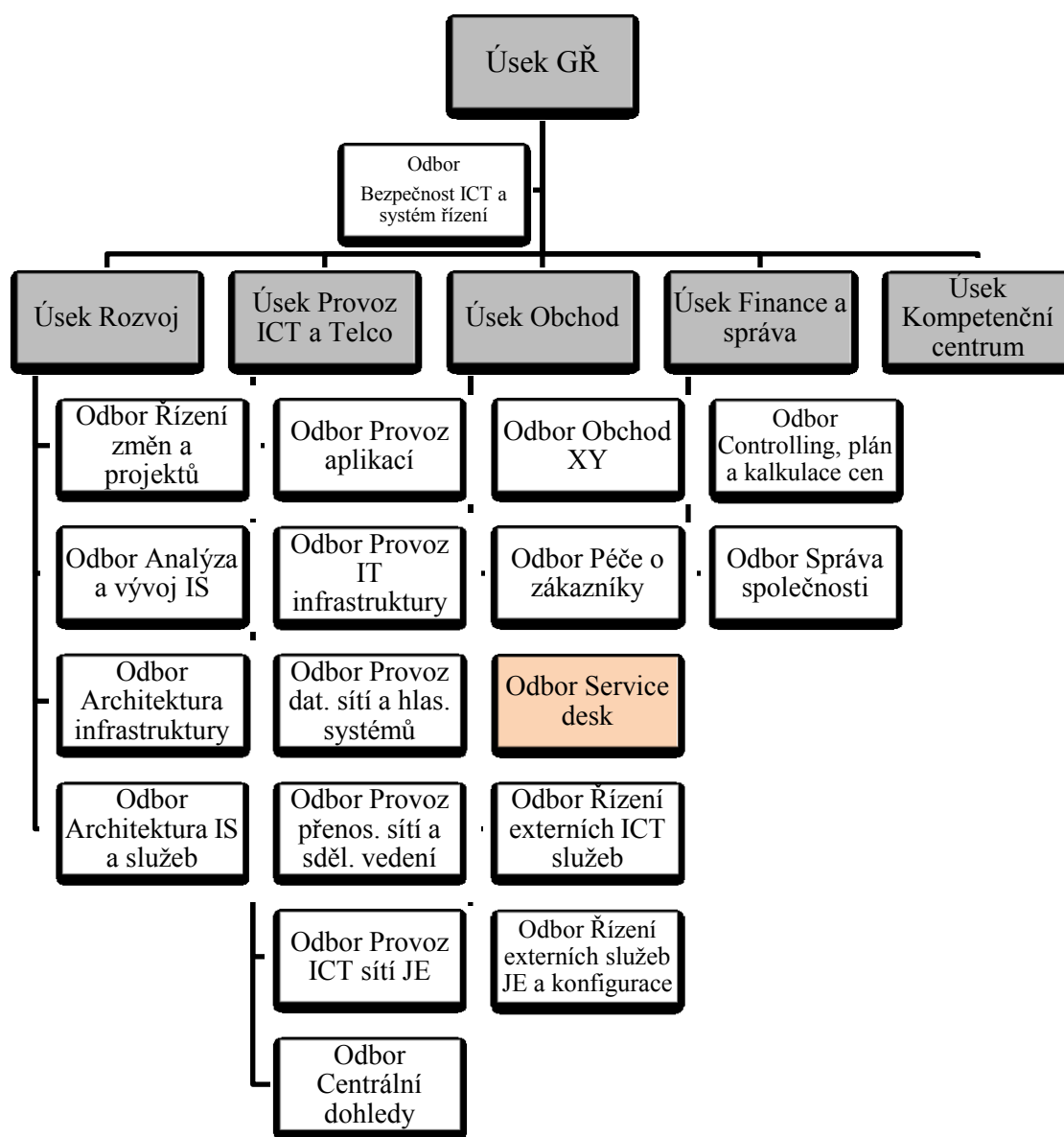
Hovor velmi dobrý, s minimálními podněty ke zlepšení – 91-100%

Pramen: Interní dokumenty – Manuál operátora (2010)

Struktura telefonického rozhovoru

Fáze	Jednotlivé kroky	Žádoucí	Nežádoucí
1.	Pozdrav Představení Standardní závazná formulace	Dobrý den Jméno a příjmení S čím Vám mohu pomoci? Jak Vám mohu pomoci?	Prosím? Kdo volá? Haló? Ano? Jen příjmení, XY, Co byste rád? Co potřebujete?
2.	Identifikace požadavku a ověření (v okamžiku zcela jednoznačného požadavku použijeme techniku parafrázování)	Rozumím tomu správně, že... Váš požadavek se týká... Mohu Vás poprosit o sdělení Vašeho čísla smlouvy? Vaše číslo smlouvy tedy je... souhlasí prosím tyto....	Váš problém je ... Nechápete proč ... Jaké je Vaše číslo smlouvy? Napřed mi musíte říct Vaše osobní číslo Jste pan bytem. .. (nejsme na policii)
3.	Řešení požadavku zákazníka, porozumění zákazníkovi Budování vztahu (osobní nabídka)	Samozřejmě...Souhlasím... Rozumím Vám... Ubezpečuji Vás... Můžete se spolehnout... Zajistím, aby to bylo v pořádku... Zařídíme to obratem...	Nerozumím tomu, nechápu co chcete... Nevím...To neumím... To má na starosti někdo jiný... To Vám nikdo neudělá...
4.	Shrnutí	Pane/paní.....je pro Vás tato informace dostatečná? Pane/paní....odpověděla jsem tímto na Váš dotaz?	Je Vám to už jasné? Stačí Vám to takto? Tak už víte, co máte dělat? Chtěl byste ještě něco? Nějaká další otázka?
5.	Nabídka další pomoci	Co pro Vás mohu ještě udělat? Mohu Vám ještě s něčím pomoci?	
6.	Standardní rozloučení	Děkuji za zavolání a přeji příjemný den	Nashle... Mějte se

Organizační struktura společnosti



Pramen: Výroční zpráva společnosti XY

Formulář dotazníku

Vážená kolegyně, vážený kolego

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který jste právě obdržel/a. Cílem tohoto dotazníku je zmapování spokojenosti zaměstnanců s vybraným nástrojem formální komunikace v této organizaci. Jako formální komunikační prostředek byla zvolena Kontaktní linka Service Desk a její operátoři. Tento dotazník je anonymní a zaručuji, že vedení Service Desku bude seznámeno až s konečnými výsledky průzkumu.

U každé otázky zakroužkujte, prosím, jednu odpověď, pokud není u otázky uveden jiný pokyn. U otázek, u nichž jsou odpovědi vyjádřené na číselné stupnici, tato čísla mají následující význam:

4	3	2	1
Téměř vždy	Často	Občas (málokdy)	Téměř nikdy

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí
1.	Jaký komunikační prostředek využíváte při zadávání svých požadavků týkajících se řešení Vašeho požadavku?	
1.1	Telefon (volání operátoru Service Desku)	4 3 2 1
1.2	E-mail	4 3 2 1
1.3	Aplikace Service Desk	4 3 2 1
2.	V jakém okamžiku se rozhodnete kontaktovat operátory Service Desku?	a) Když mi něco nefunguje, mám potíže a potřebuji se zeptat na termín odstranění poruchy. b) Chci si sám/sama zadat požadavek a nevím, jakou kategorii v Service Desku vybrat. c) Již mám zadaný požadavek a chci se zeptat na jeho termín vyřešení.

3.	Jak často využíváte pomoci operátora Service Desku? (4 – jednou měsíčně, 3 – jednou týdně, 2 – každý den, 1 - nikdy)	4 3 2 1
4.	Pokud voláte na linku Service Desk, jak často víte, jakou zvolit volbu v hlasovém stromu (IVR)?	4 3 2 1
5.	Uvítal/a byste rovnou v hlasovém stromu (IVR) informační hlásku o vzniklé poruše, nebo o potížích?	4 3 2 1
6.	Do hlasového stromu byla umístěna informační hláška o vzniklé poruše, potížích. Budete i přesto čekat na spojení s operátorem a chcete si informaci potvrdit?	4 3 2 1
7.	Zdá se Vám doba, kdy čekáte na spojení s operátorem krátká?	4 3 2 1
8.	Umíte si vybrat kategorii při zakládání požadavku?	4 3 2 1
9.	Když v aplikaci Service Desk máte zadán požadavek a potřebujete informace o stavu jeho řešení, koho kontaktujete?	a) Kontaktní linku Service Desk, je mi jedno se kým operátorem hovořím. b) Operátora, který řeší můj požadavek. c) Operátora, se kterým mám z minulosti dobré zkušenosti, volám na jeho přímou linku.
10	Pokud jste v minulosti nebyl/a spokojen s operátorem Service Desku, co si myslíte, když znovu voláte s jiným požadavkem a představí se stejný operátor?	a) Již dopředu očekáváte problém. b) Dáte operátorovi šanci, každý občas chybuje. c) Nikdy jsem nebyl/a nespokojen/a.
11.	Obsahoval hovor s operátorem následující zdvořilostní náležitosti?	
11.1	Na začátku hovoru pozdrav a představení se operátora	4 3 2 1
11.2	Na konci hovoru rozloučení a poděkování za zavolání	4 3 2 1
12.	Jste v hovoru s operátorem oslovován/a svým jménem?	4 3 2 1
13.	Máte pocit po ukončení hovoru a zapsání požadavku, že operátor správně identifikoval, co požadujete?	4 3 2 1

14.	Navržený způsob řešení požadavku je podle Vás správný, vede k rychlému vyřešení?	4 3 2 1
15.	Vnímáte ze stylu jednání operátora, že má osobní zájem na řešení požadavku (tzn., že Vám chce opravu pomoci)?	4 3 2 1
16.	Máte při hovoru s operátorem pocit, že Vám naslouchá a chápe, co po něm požadujete?	4 3 2 1
17.	Jak často byly následující jazykové prostředky používané operátorem v hovoru obsaženy:	
17.1	odborné výrazy.	4 3 2 1
17.2	zdvořilostní výrazy (např. děkuji, prosím apod.)	4 3 2 1
17.3	zkratky nebo slangové výrazy	4 3 2 1
18.	Byly odborné výrazy, zkratky a slangové výrazy srozumitelné?	4 3 2 1
19.	Do jaké míry je pro Vás důležitý následující způsob komunikace s operátorem?	
19.1	Formální způsob komunikace (rád se cítím jako zákazník, o kterého je pečováno).	4 3 2 1
19.2	Neformální způsob komunikace (formální pravidla komunikace jsou pro mne velmi neosobní, nemám rád styl jednání na call centrech).	4 3 2 1
20.	<p>Pokud operátor musel při hovoru s Vámi zjišťovat nebo dohledávat doplňující informace k požadavku resp. dotazu., můžete posoudit případnou prodlevu nebo hluchá místa?</p>	<p>a) Operátor nevyhledával tak dlouho, aby vznikla delší časová prodleva ke zjištění informace.</p> <p>b) Operátor dlouho vyhledával, ale po celou dobu mne informoval, co dělá, sděloval dílčí informace, dobu čekání vyplňoval komunikací se mnou.</p> <p>c) Operátor dlouho vyhledával, občas jsem měl/a pocit, že byl hovor přerušen, než se ke mně vrátil zpět.</p>

21.	Když operátor potřebuje doplnění informací k řešení Vašeho zadaného požadavku, jak Vám vyhovují následující nástroje pro zpětnou komunikaci?	
21.1	E-mail	4 3 2 1
21.2	Telefon	4 3 2 1
22.	Komunikujete s operátorem, řešíte svůj požadavek. Máte pocit, že je odborníkem a co slíbil, bylo také splněno?	4 3 2 1
23.	Operátor Vám zakládal požadavek do Service Desku a zpětně jej kontrolujete. Je vše zadáno tak, jak jste se dohodli?	4 3 2 1
24.	Jak často jste spokojen/a s následujícími částmi řešení Vašeho požadavku?	
24.1	Komplexní hodnocení požadavku (obsah hovoru a následného řešení)	4 3 2 1
24.2	Práce operátora (způsob komunikace)	4 3 2 1
24.3	Řešení v Service Desku (srozumitelnost informací uváděných operátorem)	4 3 2 1
25.	Máte nějaká doporučení, návrhy na zlepšení, která byste uvítal/a? (Uveďte, prosím, jaká.)	

Děkuji za čas věnovaný vyplnění dotazníku

Kamila Vasileva

Příloha č. 6

Souhrnné výsledky dotazníkového průzkumu – procentní vyjádření

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (%)			
		4	3	2	1
1	Jaký komunikační prostředek využíváte při zadávání svých požadavků týkajících se řešení Vašeho požadavku?				
1.1	Telefon (volání operátoru Service Desku)	43	12	33	12
1.2	E-mail	17	17	21	45
1.3	Aplikace Service Desk	45	19	17	19
2	V jakém okamžiku se rozhodnete kontaktovat operátory Service Desku?	a	b	c	
		36	26	38	
3	Jak často využíváte pomoci operátora Service Desku?	33	50	10	7
4	Pokud voláte na linku Service Desk, jak často víte, jakou zvolit volbu v hlasovém stromu (IVR)?	31	21	17	31
5	Uvítal/a byste rovnou v hlasovém stromu (IVR) informační hlásku o vzniklé poruše, nebo o potížích?	69	24	4,756	2
6	Do hlasového stromu byla umístěna informační hláška o vzniklé poruše, potížích. Budete i přesto čekat na spojení s operátorem a chcete si informaci potvrdit?	19	24	31	26
7	Zdá se Vám doba, kdy čekáte na spojení s operátorem krátká?	26	21	26	17
8	Umíte si vybrat kategorii při zakládání požadavku?	14	38	17	31
9	Když v aplikaci Service Desk máte zadán požadavek a potřebujete informace o stavu jeho řešení, koho kontaktujete?	a	b	c	
		40	36	24	
10	Pokud jste v minulosti nebyl/a spokojen s operátorem Service Desku, co si myslíte, když znovu voláte s jiným požadavkem a představí se stejný operátor?	a	b	c	
		29	26	45	
11	Obsahoval hovor s operátorem následující zdvořilostní náležitosti?				
11.1	Na začátku hovoru pozdrav a představení se operátora	93	7	0	0
11.2	Na konci hovoru rozloučení a poděkování za zavolání	62	21	17	0
12	Jste v hovoru s operátorem osločován/a svým jménem?	41	33	21	5
13	Máte pocit po ukončení hovoru a zapsání požadavku, že operátor správně identifikoval, co požadujete?	33	48	12	7
14	Navržený způsob řešení požadavku je podle Vás správný, vede k rychlému vyřešení?	36	38	21	5
15	Vnímáte ze stylu jednání operátora, že má osobní zájem na řešení požadavku (tzn., že Vám chce opravu pomoci)?	33	41	21	5

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (%)			
		4	3	2	1
16	Máte při hovoru s operátorem pocit, že Vám naslouchá a chápe, co po něm požadujete?	48	40	7	5
17	Jak často byly následující jazykové prostředky používané operátorem v hovoru obsaženy:				
17.1	odborné výrazy.	19	40	36	5
17.2	zdvořilostní výrazy (např. děkuji, prosím apod.)	60	28	12	0
17.3	zkratky nebo slangové výrazy	5	41	33	21
18	Byly odborné výrazy, zkratky a slangové výrazy srozumitelné?	31	33	24	12
19	Do jaké míry je pro Vás důležitý následující způsob komunikace s operátorem?				
19.1	Formální způsob komunikace (rád se cítím jako zákazník, o kterého je pečováno).	48	24	19	10
19.2	Neformální způsob komunikace (formální pravidla komunikace jsou pro mne velmi neosobní, nemám rád styl jednání na call centrech).	24	26	36	14
20	Pokud operátor musel při hovoru s Vámi zjišťovat nebo dohledávat doplňující informace k požadavku resp. dotazu., můžete posoudit případnou prodlevu nebo hluchá místa?	a	b	c	
		36	48	16	
21	Když operátor potřebuje doplnění informací k řešení Vašeho zadaného požadavku, jak Vám vyhovují následující nástroje pro zpětnou komunikaci?				
21.1	E-mail	31	24	33	12
21.2	Telefon	52	33	9	5
22	Komunikujete s operátorem, řešíte svůj požadavek. Máte pocit, že je odborníkem a co slíbil, bylo také splněno?	48	38	14	0
23	Operátor Vám zakládal požadavek do Service Desku a zpětně jej kontrolujete. Je vše zadáno tak, jak jste se dohodli?	55	36	9	0
24	Jak často jste spokojen/a s následujícími částmi řešení Vašeho požadavku?				
24.1	Komplexní hodnocení požadavku (obsah hovoru a následného řešení)	33	50	17	0
24.2	Práce operátora (způsob komunikace)	57	34	7	2
24.3	Řešení v Service Desku (srozumitelnost informací uváděných operátorem)	43	45	10	2

Příloha č. 7

Souhrnné výsledky dotazníkového průzkumu – absolutní vyjádření

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí			
		4	3	2	1
1	Jaký komunikační prostředek využíváte při zadávání svých požadavků týkajících se řešení Vašeho požadavku?				
1.1	Telefon (volání operátoru Service Desku)	18	5	14	5
1.2	E-mail	7	7	9	19
1.3	Aplikace Service Desk	19	8	7	8
2	V jakém okamžiku se rozhodnete kontaktovat operátory Service Desku?	a	b	c	
		15	11	16	
3	Jak často využíváte pomoci operátora Service Desku?	14	21	4	3
4	Pokud voláte na linku Service Desk, jak často víte, jakou zvolit volbu v hlasovém stromu (IVR)?	13	9	7	13
5	Uvítal/a byste rovnou v hlasovém stromu (IVR) informační hlásku o vzniklé poruše, nebo o potížích?	29	10	2	1
6	Do hlasového stromu byla umístěna informační hláska o vzniklé poruše, potížích. Budete i přesto čekat na spojení s operátorem a chcete si informaci potvrdit?	8	10	13	11
7	Zdá se Vám doba, kdy čekáte na spojení s operátorem krátká?	11	9	15	7
8	Umíte si vybrat kategorii při zakládání požadavku?	6	16	7	13
9	Když v aplikaci Service Desk máte zadán požadavek a potřebujete informace o stavu jeho řešení, koho kontaktujete?	a	b	c	
		17	15	10	
10	Pokud jste v minulosti nebyl/a spokojen s operátorem Service Desku, co si myslíte, když znovu voláte s jiným požadavkem a představí se stejný operátor?	a	b	c	
		12	11	19	
11	Obsahoval hovor s operátorem následující zdvořilostní náležitosti?				
11.1	Na začátku hovoru pozdrav a představení se operátora	39	3	0	0
11.2	Na konci hovoru rozloučení a poděkování za zavolání	26	9	7	0
12	Jste v hovoru s operátorem oslovován/a svým jménem?	17	14	9	2
13	Máte pocit po ukončení hovoru a zapsání požadavku, že operátor správně identifikoval, co požadujete?	14	20	5	3
14	Navržený způsob řešení požadavku je podle Vás správný, vede k rychlému vyřešení?	15	16	9	2
15	Vnímáte ze stylu jednání operátora, že má osobní zájem na řešení požadavku (tzn., že Vám chce opravu pomoci)?	14	17	9	2

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí			
		4	3	2	1
16	Máte při hovoru s operátorem pocit, že Vám naslouchá a chápe, co po něm požadujete?	20	17	3	2
17	Jak často byly následující jazykové prostředky používané operátorem v hovoru obsaženy:				
17.1	odborné výrazy.	8	17	15	2
17.2	zdvořilostní výrazy (např. děkuji, prosím apod.)	25	12	5	0
17.3	zkratky nebo slangové výrazy	2	17	14	9
18	Byly odborné výrazy, zkratky a slangové výrazy srozumitelné?	13	14	10	5
19	Do jaké míry je pro Vás důležitý následující způsob komunikace s operátorem?				
19.1	Formální způsob komunikace (rád se cítím jako zákazník, o kterého je pečováno).	20	10	8	4
19.2	Neformální způsob komunikace (formální pravidla komunikace jsou pro mne velmi neosobní, nemám rád styl jednání na call centrech).	10	11	15	6
20	Pokud operátor musel při hovoru s Vámi zjišťovat nebo dohledávat doplňující informace k požadavku resp. dotazu., můžete posoudit případnou prodlevu nebo hluchá místa?	a	b	c	
		15	20	7	
21	Když operátor potřebuje doplnění informací k řešení Vašeho zadaného požadavku, jak Vám vyhovují následující nástroje pro zpětnou komunikaci?				
21.1	E-mail	13	10	14	5
21.2	Telefon	22	14	4	2
22	Komunikujete s operátorem, řešíte svůj požadavek. Máte pocit, že je odborníkem a co slíbil, bylo také splněno?	20	16	6	0
23	Operátor Vám zakládal požadavek do Service Desku a zpětně jej kontrolujete. Je vše zadáno tak, jak jste se dohodli?	23	15	4	0
24	Jak často jste spokojen/a s následujícími částmi řešení Vašeho požadavku?				
24.1	Komplexní hodnocení požadavku (obsah hovoru a následného řešení)	14	21	7	0
24.2	Práce operátora (způsob komunikace)	24	14	3	1
24.3	Řešení v Service Desku (srozumitelnost informací uváděných operátorem)	18	19	4	1

25	Rychlejší dovolání se přímo na operátora, bez zadání volby v hlasovém stromu
	Rychlejší reakce řešitelů
	Zjednodušený hlasový strom
	Přehlednější strom kategorií v Service Desku